

Työpäiväkokemuksen kehittäminen palvelumuotoilun menetelmillä

Case Mainostoimisto Ilme

Johanna Välilä
Pro gradu -tutkielma
Teollinen muotoilu
Lapin yliopisto
Kevät 2019

Kiitokset

*Mainostoimisto Ilmeen henkilöstölle luottamuksesta ja heittäytymisestä,
professori Satu Miettiselle ohjauksesta ja hyvistä keskusteluista sekä
puolisolleni Villelle oikolukemisesta ja horjumattomasta uskosta
osaamiseen.*

Lapin yliopisto, taiteiden tiedekunta

Työn nimi: Työpäiväkokemuksen kehittäminen palvelumuotoilun menetelmillä – Case

Mainostoimisto Ilme

Tekijä: Johanna Välilä

Koulutusohjelma: Teollinen muotoilu

Työn laji: Pro gradu -tutkielma

Sivumäärä: 58 + liitteet

Vuosi: 2019

Tiivistelmä:

Pro gradu -tutkielmani tarkastelee Mainostoimisto Ilmeen työpäiväkokemusta ja sen kehittämistä palvelumuotoilun näkökulmasta. Työpäiväkokemusta tutkittiin ja kehitettiin viiden eri palvelumuotoilun menetelmän avulla. Merkittävässä roolissa on näkyväksi tekeminen, jota käytetään sekä nykytilanteen kuvaamiseen, kerätyn asiakastiedon kiteyttämiseen että uudenlaisen työpäiväkokemuksen kuvaamiseen.

Tutkielma on monimenetelmällinen tapaustutkimus ja se vastaa kahteen tutkimuskysymykseen: ”Miten työpäiväkokemusta voidaan kehittää palvelumuotoilun menetelmillä?” ja ”Miten käyttämäni palvelumuotoilun menetelmät soveltuvat työpäiväkokemuksen tiedonkeruumenetelmiksi?”. Tutkielman ennakko-oletus on, että palvelumuotoilun menetelmät soveltuvat edes jollakin tapaa työpäiväkokemuksen tutkimiseen ja kehittämiseen.

Tutkimusaineisto kerättiin Mainostoimisto Ilmeen henkilöstöltä osallistuvan havainnoinnin, asiakasymmärrystyöpajojen, puolistrukturoidun haastattelun, päivä elämässäni metodin sekä käyttäjäprofiilien avulla. Kerätty laadullinen aineisto teemoiteltiin, jonka lisäksi haastattelusta saatu määrällinen aineisto luokiteltiin.

Tutkimuksen tuloksena on luotu Mainostoimisto Ilmeen työntekijäprofiilit, ajatus työympäristöstä palveluna sekä kuvattu uudenlainen työpäiväkokemuksen palvelupolku yhden työntekijäprofiilin näkökulmasta. Tutkimuksen perusteella palvelumuotoilun avulla saadaan näkymättömästä työpäiväkokemuksesta näkyvää, jolloin kaikki sidosryhmät voivat kehittää sitä yhteisymmärryksessä. Palvelumuotoilun avulla voidaan lisäksi löytää työntekijöiden oikeat tarpeet ja nykytilanteen suurimmat haasteet. Käytetyistä menetelmistä hyödyllisintä tietoa työpäiväkokemuksesta tuottivat osallistuva havainnointi, asiakasymmärrystyöpajat sekä päivä elämässäni metodi.

Avainsanat: palvelumuotoilu, työpäiväkokemus, työntekijäkokemus, näkyväksi tekeminen, visualisointi, tapaustutkimus

Muita tietoja: Suostun tutkielman luovuttamiseen kirjastossa käytettäväksi: X

University of Lapland, Faculty of Art and Design

Title: Developing the Employee Experience with Service Design Methods – Case

Mainostoimisto Ilme

Author: Johanna Välilä

Degree programme: Industrial design

Type: Master's thesis

Number of pages: 58 + appendixes

Year: 2019

Summary:

This master's thesis examines the employee experience at Mainostoimisto Ilme and its development from a service design perspective. The employee experience was researched and developed with five different service design methods. The research utilizes visualizations to describe the current employee experience, to crystallize collected customer data and to present the new employee experience.

This thesis is a multimethod case study and answers to two research questions: "How to develop the employee experience using service design methods?" and "Are the service design methods used suitable for data collection regarding the employee experience?". The presumption of this thesis is that service design methods are in some way suitable for studying and developing the employee experience.

Research data were collected from the employees of Mainostoimisto Ilme by using participative observation, workshops, semi-structured interviews, a day in the life method and user profiles. Collected qualitative data were analyzed thematically and the quantitative data received from the interviews were grouped.

As a result, employee profiles of Mainostoimisto Ilme were created, the idea of the work environment as a service was adduced and the new employee experience journey map visualization was produced using the perspective of one of the employee profiles. Based on the study, service design can help visualize the intangible employee experience allowing all the stakeholders to see that experience from the same perspective, which can further improve employee experience. In addition, service design helps to unveil the real needs of the employees and the biggest challenges of their current situation. Participative observation, workshops and a day in the life method generated the most valuable data of all the methods used.

Keywords: service design, employee experience, visualization, case study

Other information: I give a permission to use the master's thesis in the library: X

Sisällysluettelo

1. Johdanto	1
1.1 Johdatus tutkimusaiheeseen	1
1.2 Tutkielman tausta	2
1.2.1 Mainostoimisto Ilme	2
1.2.2 Business United	3
1.3 Aikaisempi tutkimus	3
1.4 Tutkimuksen rajausta ja viitekehys	4
1.5 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	5
2. Tutkimusmenetelmät ja aineisto	7
2.1 Laadullinen tapaustutkimus	7
2.2 Tutkimusaineisto ja sen kerääminen	8
2.3 Tutkimusaineiston analyysi	9
3. Palvelumuotoilu kehittämisen tukena	13
3.1 Palvelumuotoilu	13
3.2 Palvelumuotoilun perusperiaatteet	14
3.3 Palvelumuotoilun prosessi	15
3.4 Palvelumuotoilun työkalut	18
3.4.1 Osallistuva havainnointi	19
3.4.2 Työpajat	21
3.4.3 Haastattelu	24
3.4.4 Päivä elämässäni	26
3.4.5 Profiilit	28
4. Työpäiväkokemus	30
4.1 Fyysinen ympäristö	30
4.2 Teknologinen ympäristö	32
4.3 Kulttuurinen ympäristö	33
5. Työpäiväkokemuksen kehittäminen palvelumuotoilun menetelmillä	34
5.1 Tämänhetkinen työpäiväkokemus	34
5.2 Työntekijäprofiilit	36
5.2.1 Leiriytyjä	36
5.2.2 Vaeltaja	36
5.2.3 Pistäytyjä	37
5.3 Design draiverit eli suunnitteluajurit	37
5.4 Työympäristö palveluna	39
5.5 Uudenlaisen työpäiväkokemuksen palvelupolku	40
6. Johtopäätökset	45
7. Pohdinta	49
7.1 Haasteet tutkimuksen aikana	49
7.2 Tutkimuksen luotettavuus	49
7.3 Tulosten arviointi	51
7.4 Muotoilijan rooli työpäiväkokemuksen kehittämisessä	52
Lähteet	53
Liitteet	59

Kuvat ja liitteet

Kuva 1: Tutkimuksen viitekehys	5
Kuva 2: Samankaltaisuuskaavion tekoa	11
Kuva 3: Tuplatimantti.....	16
Kuva 4: Moritzin prosessimalli	17
Kuva 5: Tuulaniemen prosessimalli	18
Kuva 6: Työkalujen käyttö Tuplatimantin eri vaiheissa.....	19
Kuva 7: Kiertävä ideointi	22
Kuva 8: Lego rakentamista.....	23
Kuva 9: Työntekijöiden työpisteellä oleminen.....	25
Kuva 10: Työntekijöiden etätöiden tekeminen.....	26
Kuva 11: Päivä elämässäni kaavio	27
Kuva 12: Työpäiväkokemuksen yhtälö	30
Kuva 13: Ilmeen tämänhetkinen työpäiväkokemus.....	35
Kuva 14: Leiriytyjä.....	36
Kuva 15: Vaeltaja	36
Kuva 16: Pistäytyjä.....	37
Kuva 17: Design draiverit.....	38
Kuva 18: Uusi työpäiväkokemuksen palvelupolku 1/3	40
Kuva 19: Esimerkki hiljaisesta tilasta	41
Kuva 20: Esimerkki hiljaisen tilan käyttöä ohjaavista merkeistä	42
Kuva 21: Uusi työpäiväkokemuksen palvelupolku 2/3	42
Kuva 22: Esimerkki ideointihuoneesta.....	43
Kuva 23: Uusi työpäiväkokemuksen palvelupolku	44
Liite 1: Työpajojen ohjelma	59
Liite 2: Kiertävän ideoinnin kysymykset.....	60

1. Johdanto

Pro gradu -tutkielmani tarkastelee luovan asiantuntijatyön työpäiväkokemusta ja sen kehittämistä palvelumuotoilun menetelmiä hyödyntäen ja soveltaen. Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen lähtökohtia, tilaajaorganisaatiota ja tutkimuksen taustaa. Luvussa avataan myös aikaisempia tutkimuksia aiheesta, tutkimuksen rajausta ja sen viitekehystä. Luvun lopussa esitetään tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset.

1.1 Johdatus tutkimusaiheeseen

Lähes jokainen yritys korostaa asiakaskokemusta ja yhä useammasta yrityksestä löytyy asiakaskokemusjohtaja. Asiakaskeskeisyys onkin tämän hetken muotitermi ja jokainen yritys kertoo olevansa asiakaslähtöinen. Aihe on toki tärkeä, sillä ilman asiakkaita ei ole yrityksiä, mutta asiakaskokemukseen vaikuttaa myös työpäiväkokemus – se, mitä organisaation sisällä tapahtuu. Miksei siis työpäiväkokemukseen ole kiinnitetty yhtä paljon huomiota? Missä on yritysten työpäiväkokemusjohtajat? Ja ennen kaikkea, missä on työpäiväkokemuksen muotoilijat?

Työelämä on jatkuvassa muutoksessa. Tulevaisuuden asiantuntijaorganisaatioissa korostuu yhä vahvemmin ihmisten sisäisen motivaation ruokkiminen, sillä organisaatiot luovat merkityksiä ja jakavat resursseja. Lisäksi erilaiset alustat mahdollistavat joustavamman työn organisoitumisen, mutta asettavat myös uudenlaisia vaatimuksia työn jakamiselle ja järjestäytymiselle. (Sitra, 2017, 10, 103.)

Tietotyöläisille ei enää riitä avotoimisto, ergonomiset huonekalut ja viimeisin teknologia, sillä he ovat luovia ja työskentelevät jokainen omalla tavallaan. He tarvitsevat tiloja ja työvälineitä, joita he voivat muokata omiin tarpeisiinsa, omien mieltymystensä ja työn alla olevan tehtävän mukaan. Toimistot täytyykin ymmärtää kokonaisina palveluina, joissa työpisteet, niin fyysiset kuin virtuaaliset, ovat osana palvelumaisemaa. (Greene & Myerson, 2011, 28.)

1.2 Tutkielman tausta

Hain tammikuussa 2018 harjoitteluun Mainostoimisto Ilmeen Lahden toimistolle, sillä halusin oppia markkinointiviestinnästä lisää. Minua myös kiinnosti tietää, voiko palvelumuotoilulla olla jotain annettavaa markkinoinnin alalle. Pian maaliskuisen haastattelun jälkeen sain Ilmeen toimitusjohtaja Joonan Kalliselta soiton, jossa hän toivotti minut tervetulleeksi harjoitteluun elo-syyskuuksi. Kallinen myös ehdotti minulle graduaihetta, johon vastasin epäröimättä kyllä. Toimeksiantonani oli luoda palvelumuotoilun keinoin konsepti, miten tila ja toimintamallit tukevat eri toimijoiden vuorovaikutuksessa tapahtuvaa luovaa asiantuntijatyötä. Gradun aineistonkeruun toteuttaisin harjoitteluni aikana.

1.2.1 Mainostoimisto Ilme

Mainostoimisto Ilme on kokonaisvaltainen markkinointiviestinnän toimisto, joka tarjoaa palveluita strategiasta konsepteihin ja toteutukseen. Ilmeen toimistot löytyvät Lahdesta ja Tampereelta ja yritys työllistää tällä hetkellä lähes 40 ammattilaista. (Ilme, 2019.) Ilmeellä on myös erittäin laajat yhteistyöverkostot ja monia projekteja tehdään yhteistyössä muiden yritysten kanssa.

Ilmeessä on vahva kulttuuri ja tekemisen meininki. Toimisto kasvaa vuosi vuodelta niin liiketoiminnaltaan kuin henkilöstömäärältään. Yrityksen tärkein tavoite onkin kasvu ja taloudellisen kasvun lisäksi Ilmeessä panostetaan myös työntekijöiden henkilökohtaiseen kasvuun ja mahdollisuuksiin (Ilme, 2019). Työntekijät mentoroivat toinen toisiaan ja kannustavat toisia henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttamisessa. Ilmeen missiona on luoda arvoa vuorovaikutuksessa, sillä arvo muodostuu eri näkökulmien ja taustojen kohtaamisissa. He korostavat kaikessa tekemisessä neljää arvoaan: ”Rakkaudesta lajiin”, ”Kroppa pelissä”, ”Uskallan ajatella ääneen” ja ”Olemme palveluksessasi”. (Ilme, 2019.)

Ilmeessä panostetaan työssä viihtymiseen ja hyvä työpäiväkokemus koetaan tärkeänä. Hierarkia on matala, sillä toimitusjohtaja istuu avotilassa yhdessä muiden kanssa ja työtä tehdään tiimeissä, joilla on vapaus johtaa ja kehittää itseään parhaaksi katsomallaan tavalla. Kerran viikossa toimistolla tarjoillaan yhteinen aamupala ja joka viikko Ilme tarjoaa lounaan

koko henkilöstölle. Lisäksi voitosta jaetaan 10% henkilöstön kesken bonuksena ja jokainen saa valita, haluaako sen palkkana vai käytetäänkö se esimerkiksi yhteiseen matkaan. Palautetta ja kehitysehdotuksia kerätään säännöllisesti, niin omalla nimellä kuin nimettömänä, ja annetut palautteet käydään läpi koko porukalla. Mainostoimisto Ilme onkin palkittu viitenä vuotena peräkkäin Great Place to Work -tutkimuksessa Suomen parhaana markkinointialan työpaikkana (Ilme, 2019).

1.2.2 Business United

Lahden toimisto on muuttamassa syksyllä 2019 vanhaan tehdaskiinteistöön, johon he rakentavat yhteistyökumppaneidensa kanssa Business United -yhteisöä. Yhteisön ajatuksena on tehdä luovaa asiantuntijatyötä yli organisaatiorajojen ja lisätä vuorovaikutusta eri yritysten sekä asiakkaiden välillä. Tarkoituksena on luoda toisiaan täydentävä yhteisö, jossa osaajat ja yritykset rakentuvat tehtävän työn ympärille, ei niinkään yksittäisen yhtiön ympärille. Tavoitteena on tuottaa asiakkaalle aiempaa parempia lopputuloksia ja vahvistaa entisestään Business Unitedissa mukana olevien yritysten vahvuusalueita. Kilpailuetuna nähdään osaamisen ja resurssien skaalautuvuus ennen näkemättömällä tavalla. (Kallinen, 2017.)

1.3 Aikaisempi tutkimus

Muotoilua on hyödynnetty jo aiemmin työympäristöjen tutkimisessa ja suunnittelussa ja sen on todettu soveltuvan kyseiseen tarkoitukseen. Esimerkiksi Mattelmäki ja Vaajakallio (o.s. Lehtonen) tutkivat vuonna 2006 osallistavan muotoilun käyttöä ikääntyvien työntekijöiden työhyvinvoinnin parantamisessa (Mattelmäki & Lehtonen, 2006, 101). Vaajakallio on lisäksi työskennellyt projektissa, jossa pankin henkilöstö osallistettiin työpajan avulla uuden toimintamallin kehittämiseen. Koska henkilöstö oli aiemmin suhtautunut uuteen malliin negatiivisesti, työpaja auttoi heitä ymmärtämään sitä paremmin ja kehittämään sitä henkilöstön tarpeita paremmin vastaavaksi. (Vaajakallio, Mattelmäki, Roto & Lu, 2017, 19–20.)

Myös Bertolotti, Di Norcia ja Vignoli (2018, 736) ovat tutkineet työhyvinvoinnin edistämistä palvelumuotoilun avulla. Tutkimuksessa selvitettiin, miten organisaatiot voivat

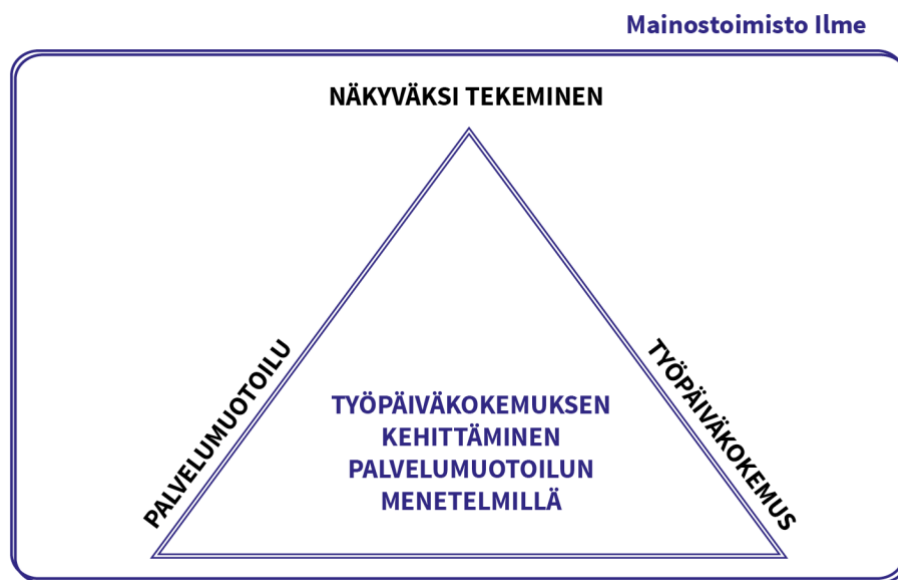
hyödyntää muotoilua löytääkseen työntekijöidensä oikeat tarpeet ja kehittääkseen niihin vastaavia palveluita työhyvinvoinnin parantamiseksi. Tutkimuksessa keskityttiin niin sanottuihin liitännäispalveluihin, kuten toimitilapalveluihin (mm. siivous, ilmastointi, toimiston pohjasuunnitelma) sekä ei-rahallisiin etuihin (mm. joustavat työajat, lastenhoitopalvelu, kuntoilumahdollisuudet). Tutkimus toteutettiin kolmena tapaustutkimuksena vakuutus-, konsultointi- ja mekatroniikkapalveluja tarjoavissa yrityksissä. Tuloksena määriteltiin seitsemän muotoiluperiaatetta, joiden avulla työntekijöiden työhyvinvointia on mahdollista parantaa. (Bertolotti ym., 2018, 737, 740, 744.)

1.4 Tutkimuksen rajaus ja viitekehys

Kuten aiemmista tutkimuksista voi huomata, tutkielmani aiheeseen liittyy läheisenä käsitteenä työhyvinvointi. Työhyvinvointi on vaikeasti määriteltävissä, sillä termillä voidaan tarkoittaa monia eri asioita. Sillä voidaan viitata esimerkiksi työturvallisuuteen, palkkatasoon, työntekijän fyysiseen terveyteen ja työkykyyn, työuupumuksen välttämiseen, työpaikan ihmissuhteisiin sekä tasapainoon työn ja muun elämän välillä. Näin ollen työhyvinvointi on moniulotteinen ja monitasoinen ilmiö, johon vaikuttaa sekä objektiiviset työolot että subjektiivinen hyvinvointikokemus. (Mamia, 2009, 21, 24.)

Keskityn tässä tutkielmassa työpäiväkokemukseen, joka vaikuttaa osaltaan työhyvinvointiin. Tutkimukseni ulkopuolelle jää kuitenkin työturvallisuuteen, palkkatasoon ja terveyteen liittyvät asiat. Työpäiväkokemus voidaankin ymmärtää tunnekokemuksena siitä, miltä työpäivä tuntuu. Se on suhteellisen uusi käsite eikä siitä ole kovinkaan paljon tutkimustietoa. Myöskään palvelumuotoilun hyödyntämistä työpäiväkokemuksen kehittämisessä ei ole juurikaan tutkittu, vaikka viime aikoina sitä on alettu enenevissä määrin hyödyntää organisaation sisäisten prosessien parantamisessa. Esimerkiksi Aalto-yliopiston omistama Aalto University Executive Education Oy tarjoaa yrityksille täydennyskoulutuksena työntekijäkokemuksen muotoilua (Aalto University Executive Education Oy, 2019). Työpäiväkokemuksesta käytetäänkin joskus termiä työntekijäkokemus ja kummallakin tarkoitetaan samaa asiaa. Mainostoimisto Ilmeessä puhutaan työpäiväkokemuksesta ja pidän myös itse sitä sanaa luontevampana. Siksi tässä tutkimuksessa käytetään termiä työpäiväkokemus.

Työpäiväkokemusta voi tutkia useista eri näkökulmista, esimerkiksi psykologian, taloustieteen tai filosofian näkökulmasta. Viitekehyksen ja keskeisten käsitteiden määrittäminen on tärkeää, jotta lukija tietää, mitä tutkitaan ja tutkimuksen teoreettista pohjaa voidaan arvioida (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 179, 186). Tämä tutkimus tarkastelee työpäiväkokemusta palvelumuotoilun näkökulmasta, jossa merkittävässä roolissa on näkyväksi tekeminen. Tutkimukseni keskeisiä käsitteitä ovat siis työpäiväkokemus ja palvelumuotoilu, joita avaan omissa luvuissaan tarkemmin. Tutkimuksen ollessa tapaustutkimus, sen kontekstina on Mainostoimisto Ilme, jonka työpäiväkokemusta tutkimuksessa tarkastellaan. Alla oleva kuvio esittää tutkimuksen viitekehys (kuva 1).



Kuva 1: Tutkimuksen viitekehys

1.5 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tavoite on tarkastella palvelumuotoilun menetelmin luovan asiantuntijatyön työpäiväkokemusta ja kehittää sitä esille nousseiden tarpeiden, haasteiden ja mahdollisuuksien pohjalta. Työssäni visualisoidaan Ilmeen Lahden toimiston nykyinen työpäiväkokemus, luodaan toimiston työntekijäprofiilit ja kuvataan uudenlaisen työpäiväkokemuksen palvelupolku yhden työntekijäprofiilin näkökulmasta.

Mainostoimisto Ilmeen Lahden toimisto on uuden edessä ja halu muutokseen on kova. Uuden toimitilan lisäksi tavoitellaan myös muutosta tavassa tehdä töitä. Tämän vuoksi

tutkielmani keskittyy palvelumuotoilun avulla löytämään työntekijöiden kokemuksia ja haaveita ja saamaan samalla jokaisen äänen kuuluviin. Näin voidaan mahdollisesti vähentää muutosvastarintaa ja sitouttaa jokainen lähestyvään muutokseen.

Tutkimukseni vastaa kahteen tutkimuskysymykseen:

- Miten työpäiväkokemusta voidaan kehittää palvelumuotoilun menetelmillä?
- Miten käyttämäni palvelumuotoilun menetelmät soveltuvat työpäiväkokemuksen tiedonkeruumenetelmiksi?

Tutkimuskysymyksiini sisältyy ennakko-oletus siitä, että palvelumuotoilun menetelmät soveltuvat edes jollakin tapaa työpäiväkokemuksen tutkimiseen ja kehittämiseen. Samainen oletus oli tutkimukseni tilaajalla. Tutkimuksen aikana me kumpikin kuitenkin tiedostimme, että oletus ei välttämättä pidä paikkaansa.

2. Tutkimusmenetelmät ja aineisto

Tutkimusaineistoa voidaan kerätä ja analysoida usealla eri menetelmällä. Tutkimuksen näkökulma, lähestymistapa ja tavoite vaikuttavat siihen, millaiset menetelmät ja analyysitavat sille parhaiten sopivat. Tässä luvussa tarkastellaan tämän tutkimuksen strategiaa, aineistonkeruumenetelmiä ja aineiston analyysin prosessia.

2.1 Laadullinen tapaustutkimus

Tämä tutkimus on luonteeltaan laadullinen tapaustutkimus. Laadullisessa tutkimuksessa lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen ja sitä pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009, 161). Tavoitteena on ymmärtää, selittää, tulkita ja myös soveltaa tutkittavaa ilmiötä (Anttila, 2006, 275). Laadullisen tutkimuksen kohteena on yleensä ihminen ja hänen elämismaailmansa: yksilön, yhteisön, sosiaalisen vuorovaikutuksen, arvotodellisuuden ja ihmisten välisten suhteiden muodostama kokonaisuus. Tätä elämismaailmaa tarkastellaan merkitysten maailmana. Koska merkitykset voivat syntyä vain ihmisen kautta, mikään elämismaailman ilmiö ei ole ihmisestä riippumaton. (Varto, 1992, 23–24.)

Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään varsin pieneen määrään tapauksia ja pyritään analysoimaan niitä mahdollisimman perusteellisesti (Eskola & Suoranta, 1998 14). Koska laadullinen tutkimus koskee ainutkertaisia ilmiöitä, se ei voi tuottaa tulokseksi lainomaisuuksia (Varto, 1992, 102). Aineiston tieteellisyyden kriteeri ei siis ole määrä vaan laatu (Eskola & Suoranta, 1998, 14). Laadullinen tutkimus nojaakin ensisijaisesti aineistoonsa: sen merkityksellisyyteen, arvoon ja pätevyyteen. Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa tarkastellaan niin aineiston laatua kuin tutkimuksen tuloksia. Tärkeintä on se, vastaako tutkimuksen tulos asetettuun tutkimuskysymykseen. (Anttila, 2006, 184–185).

Tapaustutkimus pyrkii ymmärtämään ilmiötä syvällisesti sen todellisessa ympäristössä ja se sopii muun muassa yksilöiden, organisaatioiden, tapahtumakulkujen ja instituutioiden tutkimiseen (Yin, 2009, 17–18). Se ei ole yksittäinen menetelmä tai työkalu, vaan ennemminkin tutkimusstrategia, jossa käytetään useita eri tiedonhankintatapoja (Yin, 2009, 17–18; Laine, Bamberg & Jokinen, 2007, 9). Tapaustutkimuksessa voidaan yhdistellä

määrällistä ja laadullista aineistoa, sillä erilaisten menetelmien ja aineistojen käyttö syventää empiiristä ja käsitteellistä ymmärrystä tapauksen eri puolista. Mitkä tahansa löydökset ja johtopäätökset täydentävät toisiaan, jos niille löytyy useampia todisteita ja todistajia (Laine ym., 2007, 11, 24). Tällainen monimenetelmällisyys eli triangulaatio vahvistaa tutkimuksen luotettavuutta (Anttila, 2006, 469).

Yin (2009, 8) jakaa tapaustutkimuksen kolmeen eri tarkoitukseen: uutta löytävään, kuvailevaan ja selittävään tapaustutkimukseen. Uutta löytävässä tutkimuksessa tutkimuskysymys keskittyy mitä kysymyksiin, kun taas kuvaileva tutkimus painottaa kuka ja missä kysymyksiä. Selittävässä tutkimuksessa puolestaan keskitytään miten ja miksi kysymyksiin. (Yin, 2009, 9.) Tämä tutkimus on luonteeltaan selittävä tapaustutkimus.

Tapaustutkimus vaatii tutkijan ja tutkittavien keskinäistä vuorovaikutusta, jolloin tutkija voi tahtomattaan pelkällä läsnäolollaan vaikuttaa tapahtumien kulkuun. Siksi tutkijan on tärkeää kirjoittaa raporttinsa niin tarkaksi, että sitä voidaan tarkastella yksityiskohtaisesti ja perustellen. Tutkimusraportin kirjoittamisessa tulisikin ottaa huomioon kaksi tutkimuksen reliabiliteettiin liittyvää kriteeriä: analyysin arvioitavuus ja uskottavuus. Arvioitavuudella tarkoitetaan lukijan mahdollisuutta seurata tutkijan päättelyä ja kritisoida sitä. Uskottavuudella puolestaan viitataan siihen, että tutkimusraportissa kuvatulla tavalla on uskottavasti päästy esitettyihin tulkintoihin. (Anttila, 2006, 287, 518.)

2.2 Tutkimusaineisto ja sen kerääminen

Laadullisessa tutkimuksessa suositaan usein metodeja, joissa tutkittavien näkökulmat ja ääni pääsevät esille (Hirsjärvi ym., 2009, 164). Yleisimmät aineistonkeruumenetelmät laadullisen tutkimuksen kentällä ovat haastattelu, havainnointi ja erilaisista dokumenteista koottu aineisto (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 83). Tässä tutkielmassa hyödynnetään ja sovelletaan haastattelua ja havainnointia, jonka lisäksi aineistoa kerätään myös erilaisten muotoilun menetelmien avulla. Useamman eri menetelmän käyttö mahdollisti erilaisten työntekijöiden kokemusten löytämisen, sillä yksi menetelmä ei sovi kaikille.

Harjoitteluni alussa keskustelin Ilmeen toimitusjohtajan kanssa vielä tarkemmin gradun toimeksiannostani, sillä halusin varmistua siitä, että meillä on yhteinen näkemys asiasta.

Tämän jälkeen aloitin osallistuvan havainnoinnin, jota toteutin yhteensä neljänä eri päivänä. Työpajat oli sovittu pidettäväksi harjoitteluni kolmannella viikolla, joten ehdin harjoittelun alussa suunnitella työpajojen ohjelmaa. Keräsin palautetta kummastakin työpajasta ja selkeytin ensimmäisen työpajan palautteen pohjalta ohjeita toista työpajaa varten. Työpajojen ja havainnoinnin jälkeen kävin uuden keskustelun toimitusjohtajan kanssa työni suunnasta ja tarkensimme entisestään graduni aihetta. Toimitusjohtajaa kiinnosti työntekijöiden työpisteillään viettämä aika, joten lisäsimme tämän graduni aineistoon ja päätin selvittää sitä puolistrukturoidulla haastattelulla. Huomasin myös tarvitsevani lisää työntekijöiden kokemuksia selvittävää aineistoa, joten päätin käyttää päivä elämässäni metodia. Lisäksi esittelin toimitusjohtajalle ajatuksen työntekijäprofiileista ja sovimme minun tekevän myös ne.

2.3 Tutkimusaineiston analyysi

Laadullisen tutkimuksen analyysin toteuttamisesta on olemassa monenlaisia kuvauksia. Oma analyysini mukaili pitkälti Tuomen ja Sarajärven (2018, 104) esittämää kuvausta analyysin toteuttamisesta. Aluksi on tärkeää päättää, mikä aineistossa kiinnostaa. Sen jälkeen aineisto käydään läpi ja siitä valitaan kiinnostuksen mukainen, tarpeeksi rajattu osa ja kaikki muu materiaali jätetään pois tutkimuksesta. Valitut asiat kerätään yhteen ja erilleen muusta aineistosta, jonka jälkeen aineisto teemoitellaan, luokitellaan tai tyypitellään. Lopuksi kirjoitetaan yhteenveto. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 104.) Koska tutkimuksessa on hyödynnetty monia eri menetelmiä, on aineisto kuitenkin purettu menetelmäkohtaisesti hieman eri tavoin.

Tallennettu laadullinen aineisto on yleensä hyödyllistä kirjoittaa puhtaaksi sananmukaisesti eli litteroida. Litteroinnin tarkkuudesta ei ole selkeää ohjetta ja se voidaan tehdä koko aineistosta tai valikoiden esimerkiksi teemojen mukaisesti. (Hirsjärvi ym., 2009, 222.) Nauhoitin kummassakin työpajassa ryhmien esitykset rakentamistaan töistä sekä loppukeskustelut työpajojen sisällöstä. Litteroin nämä nauhoitukset sanatarkasti, jolloin auki kirjoitetusta tekstistä pystyi sanavalintojen perusteella tekemään johtopäätöksiä työntekijöiden tämänhetkistä työympäristön haasteista. Keskusteluiden kulku paljasti myös erilaisia toiveita uudesta työympäristöstä. Lisäksi työpajoissa tuotettujen ryhmätöiden purku auttoi minua ymmärtämään paremmin Ilmeen kulttuuria ja työntekijöiden me-henkeä.

Teemoittelussa laadullinen aineisto pilkotaan ja ryhmitellään erilaisten aihepiirien mukaan (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 105). Aineistosta on löydettävä ja sen jälkeen eroteltava tutkimusongelman kannalta olennaiset aiheet (Eskola & Suoranta, 1998, 126). Näin voidaan vertailla tiettyjen teemojen esiintymistä aineistossa painottuen siihen, mitä kustakin teemasta on sanottu. Aineistosta siis etsitään tiettyä teemaa kuvaavia näkemyksiä. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 105, 107.) Teemoittelin työpajojen litteroitua tekstiä sekä havaintomuistiinpanoja värikoodien avulla. Alleviivasin teksteistä samoja teemoja sisältäviä asioita samalla värillä. Löytämiäni teemoja olivat työrauha, vuorovaikutus, etäyhteydet, luova tila, yhdessä tekeminen, työn keskeytyminen, työntekijöiden arvostus sekä rohkeus ja avoimuus.

Teemoittelussa käytin apuna samankaltaisuuskaaviota (*affinity diagram*). Kyseessä on luova prosessi, jossa ajatuksia ja ideoita järjestellään ja isoja kokonaisuuksia ryhmitellään ymmärrettäviksi luokiksi (Moritz, 2005, 202). Tutkimusaineistosta etsitään tuloksissa esiintyviä aiheita, joita ryhmitellään yhteisten teemojen alle. Toisiinsa liittyvät tulokset järjestellään aiheittain ja ryhmät otsikoidaan ja järjestellään edelleen suurempiin ryhmiin. Tämä helpottaa tutkimustiedon jäsentelyä ja nostaa esille käyttäjille olennaisia seikkoja. (Tuulaniemi, 2016, 154.) Ryhmittelin työpajoissa post-it lapuille tuotetut ajatukset unelmien työympäristöstä samankaltaisuuskaavion avulla (kuva 2). Järjestelin samankaltaisia ajatuksia sisältävät laput omiin ryhmiinsä, jotka nimesin. Ryhmiä löytyi useita ja niistä oli helposti löydettävissä yhteneväisyys työpäiväkokemuksen teoriaan.

Analyysiäni voidaan kutsua teoriaohjaavaksi, sillä analyysistä on tunnistettavissa aiemman tiedon vaikutus. Teoriaohjaavassa analyysissä analyysiyksiköt valitaan aineistosta, mutta aikaisempi tieto ohjaa ja auttaa analyysiä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 109). Teoreettisessa osassa esitän työpäiväkokemuksen jakautuvan fyysiseen, teknologiseen ja kulttuuriseen ympäristöön. Aineiston olen kerännyt hyvin vapaasti erilaisilla palvelumuotoilun menetelmillä ja edennyt analyysissä aluksi aineistolähtöisesti. Analyysin loppuvaiheessa olen kuitenkin tuonut ohjaavaksi ajatukseksi teoriasta nousevan jaon fyysiseen, teknologiseen ja kulttuuriseen ympäristöön ja jaotellut aineiston löydöksiä näiden mukaan.

3. Palvelumuotoilu kehittämisen tukena

Tässä luvussa avataan palvelumuotoilua, sen perusperiaatteita ja prosesseja. Lopuksi esitellään tutkimuksessa käyttämäni palvelumuotoilun työkalut. Työkaluja käsittelevät alaluvut on jaettu työkalun kuvaukseen, toteutukseen, tuloksiin ja haasteisiin.

3.1 Palvelumuotoilu

Muotoilun käsitys on laajentunut perinteisestä tuotemuotoilusta näkymättömien asioiden, kuten vuorovaikutuksen, kokemuksen ja palveluiden muotoiluun (Mager & Sung, 2011, 1). Palvelumuotoilu esiteltiin muotoilun tutkimukseen ja opettamiseen liittyvänä tieteenalana 1990-luvun alkupuolella ja vuosien aikana se on löytänyt paikkansa niin tutkimuksessa kuin käytännön työssä eri toimialoilla (Mager, 2009, 32–33). Koska palvelumuotoilun tavoitteena on palvelukokemusten suunnittelu, palvelun käyttäjällä on tärkeä rooli (Moritz, 2005, 39).

Palvelumuotoilussa hyödynnetään poikkitieteellistä osaamista ja sovelletaan erilaisia menetelmiä eri aloilta (Stickdorn, 2011a, 29). Ideat kuvataan visuaalisesti, jolloin käyttäjien ja muiden kehittämisessä mukana olevien on helppo ymmärtää, mistä palvelussa on kysymys (Miettinen, 2011, 21). Kun aineettomia asioita tehdään visualisoimalla näkyväksi ja monimutkaisia kokonaisuuksia jaetaan pienempiin, helposti hallittaviin osiin, voidaan kehitettävää palvelua lähestyä kokonaisvaltaisesti. Yksi näkyväksi tekemisen tavoista on palvelupolun eli palvelukokonaisuuden kuvaaminen. Siinä asiakkaan kokema palvelu kuvataan vaiheittain, jolloin palvelua voidaan analysoida ja sitä voidaan suunnitella. Palvelupolku jakautuu eri vaiheisiin, joita kutsutaan palvelutuokioiksi. Jokainen palvelutuokio puolestaan koostuu kontaktipisteistä, joiden kautta asiakas on kontaktissa palveluun. Näitä kontaktipisteitä ovat niin ihmiset, ympäristöt, esineet kuin toimintatavat. (Tuulaniemi, 2016, 25, 27, 78–80.)

Iteraatio ja yhteissuunnittelu ovat tunnusomaisia palvelumuotoilulle. Kun ideoita testataan toistuvasti ja käyttäjät otetaan mukaan suunnitteluun, saadaan jo varhaisessa vaiheessa palautetta palvelun toimivuudesta. Palvelumuotoilu onkin mitä suuremmissa määrin käyttäjälähtöistä tutkimusta, jossa empatiakyvyllä on suuri merkitys käyttäjien tarpeiden tunnistamisessa ja uusien ratkaisujen löytämisessä. (Miettinen, 2011, 23, 30–31.)

Muutos on aina vaikeaa ja uusien ratkaisujen myötä organisaation prosessit ja tapa tehdä työtä voivat muuttua. Palvelumuotoilu keskittyy asiakaskokemuksen lisäksi myös palvelua tuottavien henkilöiden kokemukseen. Jotta asiakkaille voidaan luoda hyviä palvelukokemuksia, täytyy työntekijän kokea työ merkitykselliseksi. (Miettinen, 2017, 8.) Koska työntekijän kokemus siirtyy asiakkaalle, voidaan työntekijät nähdä sisäisinä asiakkaina, joilla on työolosuhteisiin liittyviä tarpeita ja odotuksia (Jylkäs, Tikkanen & Jeminen, 2016, 22).

3.2 Palvelumuotoilun peruseriaatteen

Marc Stickdorn (2011b, 34) on määritellyt vuonna 2011 palvelumuotoilulle viisi peruseriaatetta. Ensimmäisenä periaatteena on käyttäjäkeskeisyys (*user-centered*), jonka mukaan palvelut tulisi kokea käyttäjän näkökulmasta. Toisena periaatteena on yhteissuunnittelu (*co-creative*), jossa jokainen sidosryhmä tulisi ottaa mukaan suunnitteluprosessiin. Kolmantena periaatteena on sarjoitus (*sequencing*), jolloin palvelu tulisi kuvata toisiinsa liittyvien tapahtumien ketjuna. Neljäs periaate on havainnollistaminen (*evidencing*), joka tarkoittaa aineettomien palveluiden kuvaamista fyysisten esineiden tavoin. Viides periaate on kokonaisvaltaisuus (*holistic*), jossa koko palveluympäristö tulisi huomioida. (Stickdorn, 2011b, 34.)

Vuonna 2018 Marc Stickdorn, Adam Lawrence, Markus Hormess ja Jacob Schneider (2018, 25) totesivat palvelumuotoilun peruseriaatteiden kestäneen aikaa, joskin ne kaipasivat päivitystä palvelumuotoilun kehityksen myötä. Päivitettyjä periaatteita esiteltiin kuusi. Ensimmäinen periaate on päivittynyt ihmiskeskeisyydeksi (*human-centered*), jossa kokemusta täytyy tarkastella kaikkien niiden ihmisten kannalta, joihin palvelu vaikuttaa. Toinen periaate on päivittynyt yhteistoiminnallisuudeksi (*collaborative*), jossa eri taustat omaavat sidosryhmät tulee aktiivisesti osallistaa palvelun suunnitteluprosessiin. Kolmas periaate on uusi, iteratiivisuus (*iterative*), joka korostaa palvelumuotoilun tutkivaa, joustavaa ja kokeellista lähestymistapaa, jossa samoja vaiheita toistetaan, kunnes päästään toimivaan lopputulokseen ja toimeenpanoon. Neljäntenä sarjoitus on päivittynyt peräkkäisyydeksi (*sequential*), jossa tapahtumat paitsi kuvataan toisiinsa liittyvien tapahtumien ketjuna, ne myös organisoidaan tällä tavoin. Viidentenä havainnollistaminen on päivittynyt aitoudeksi (*real*), jolloin ihmisten tarpeita tulisi tutkia ja ideoita prototypoida

tosielämässä. Kuudentena periaatteena on pysynyt kokonaisvaltaisuus (*holistic*), mutta sen määritelmää on tarkennettu siten, että palveluiden tulisi vastata kestäväällä tavalla eri sidosryhmien tarpeisiin sekä palvelun että koko liiketoiminnan kautta. (Stickdorn ym., 2018a, 27.)

3.3 Palvelumuotoilun prosessi

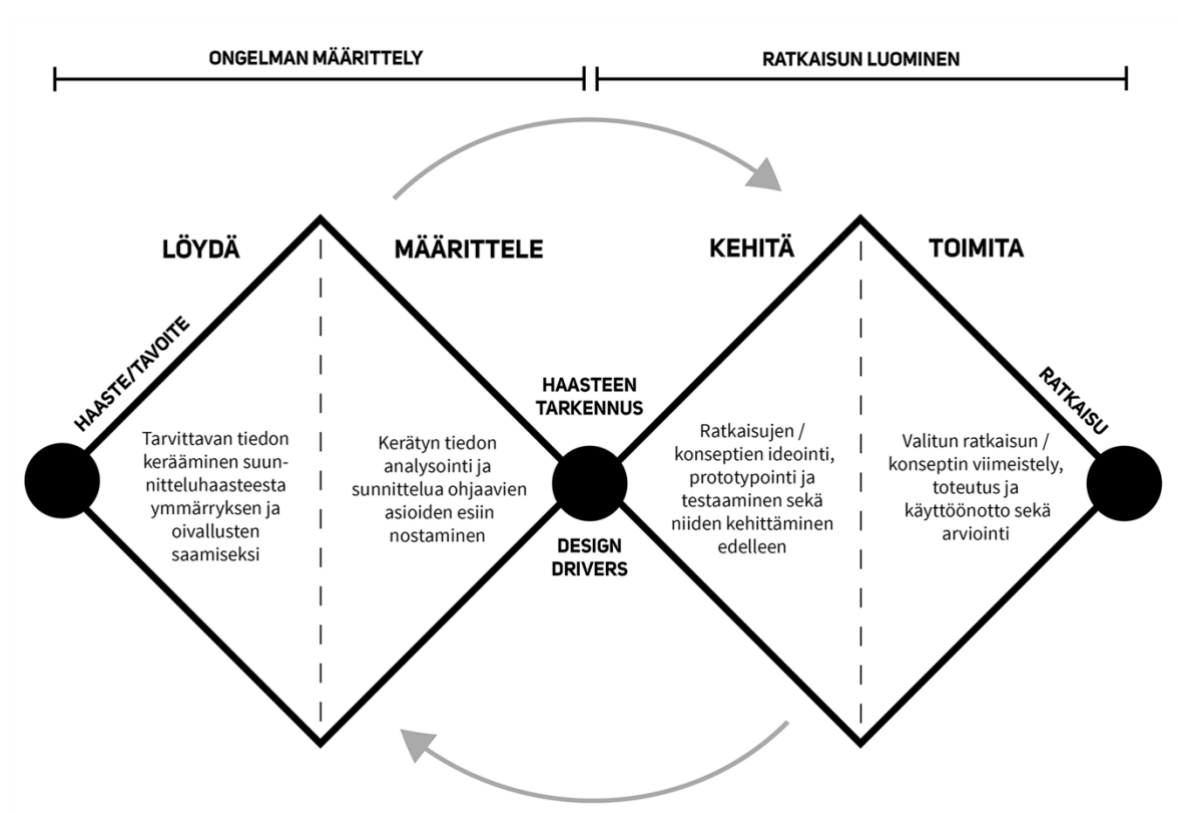
Palvelumuotoiluprosessi noudattaa luovan ongelmanratkaisun periaatteita. Koska jokainen palvelu on ainutkertainen, ei täysin yhdenmukaisen ja kaikenlaisiin tilanteisiin sopivan prosessin kuvaaminen ole mahdollista. Näin ollen prosessikuvauksia on useita toimijan taustasta ja henkilökohtaisista näkemyksistä riippuen. (Tuulaniemi, 2016, 126.) Jokaisesta muotoiluprosessista on kuitenkin löydettävissä neljä perusvaihetta: tutkimus (*exploration*), luominen (*creation*), pohdinta (*reflection*) ja toimeenpano (*implementation*). Tärkeää on myös huomioda, että jokainen muotoiluprosessi on iteratiivinen, jolloin missä tahansa vaiheessa voi olla tarpeen ottaa askel taaksepäin ja oppia havaitusta virheestä. (Stickdorn, 2011c, 124–126.)

Brittiläinen Design Council (2019) kuvaa palvelumuotoiluprosessia Tuplatimantti -mallilla (kuva 3), jossa prosessi on jaettu neljään vaiheeseen:

1. löydä (*discover*),
2. määrittele (*define*),
3. kehitä (*develop*),
4. toimita (*deliver*).

Löydä-vaihe kuvaa projektin alkua, jossa muotoilijat yrittävät katsoa maailmaa uusin silmin ja löytää oivalluksia. Määrittelyvaiheessa kerättyä tietoa yritetään jäsentellä ja siitä pyritään löytämään keskeinen suunnitteluhaaste. Kehittämisvaiheessa luodaan ja prototypoidaan ratkaisuja iteratiivisesti, jolloin havaitut virheet auttavat parantamaan ja kehittämään ratkaisuja edelleen. Toimitusvaiheessa valittu konsepti viimeistellään, tuotetaan ja tuodaan markkinoille. Koska luovissa prosesseissa tuotetaan aluksi paljon ideoita, joista sitten valitaan parhaat, voidaan tätä kuvata timantin muodolla: aluksi prosessi laajenee ja sitten

suppenee. Tuplatimantissa tämä tapahtuu kahdesti, ensin ongelman määrittämiseksi ja sitten ratkaisun luomiseksi. (Design Council, 2019.)



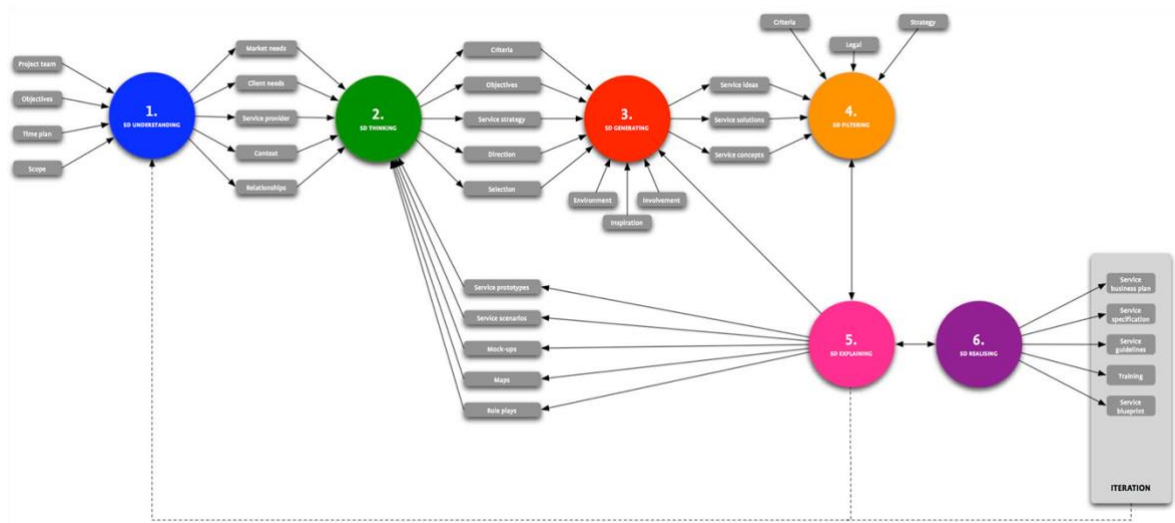
Kuva 3: Tuplatimantti (mukailten Design Council, 2019)

Stefan Moritz (2005, 123) esittää puolestaan kuusivaiheisen prosessin (kuva 4), jossa jokaisessa prosessin vaiheessa on omat tyypilliset metodit ja työkalut. Nämä kuusi vaihetta ovat:

1. ymmärtäminen (*understanding*),
2. ajattelu (*thinking*),
3. tuottaminen (*generating*),
4. suodattaminen (*filtering*),
5. selittäminen (*explaining*),
6. toteuttaminen (*realising*).

Ymmärrysvaiheessa hankitaan tietoa asiakkaiden haluista, toiveista ja motivaatiosta, selvitetään liiketoiminnalliset ja tekniset vaatimukset ja kartoitetaan mahdollisuuksia.

Ajatteluvaiheessa määritetään strateginen suunta ja tarkennetaan palvelumuotoiluprosessin laajuus ja tarkoitus. Tuottamisvaiheessa ideoidaan ja kehitetään konsepteja ja ratkaisuja. Suodattamisvaiheessa luoduista konsepteista valitaan parhaat ja oleellisimmat ja niiden laatu testataan ja arvioidaan. Selittämisvaiheessa konseptit visualisoidaan ja asiakaskokemusta voidaan testata erilaisten skenaarioiden avulla. Toteuttamisvaiheessa palvelukonsepti ja sen vaatimat prosessit toteutetaan ja palveluntuottajia ohjeistetaan palvelun toteuttamisessa. (Moritz, 2005, 124–147.)



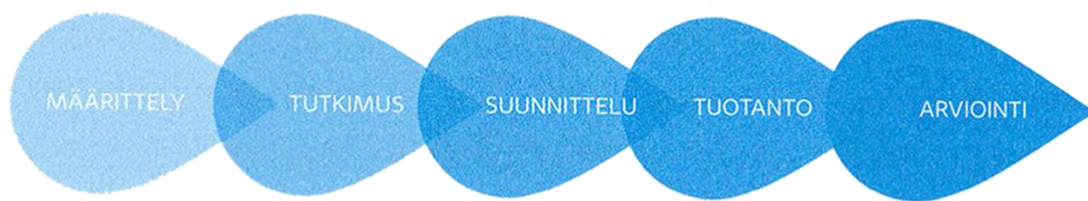
Kuva 4: Moritzin prosessimalli (Moritz, 2005, 158–159)

Juha Tuulaniemen (2016, 128) viisiosainen prosessi (kuva 5) muodostuu seuraavasti:

1. määrittely,
2. tutkimus,
3. suunnittelu,
4. tuotanto,
5. arviointi.

Määrittelyosa jakaantuu aloittamis- ja esitutkimusvaiheisiin. Niiden avulla selvitetään, mitä ongelmaa ollaan ratkaisemassa ja mitkä ovat suunnitteluprosessin tavoitteet. Tutkimusosassa on asiakasymmärrysvaihe ja strategisen suunnittelun vaihe. Niissä muodostetaan asiakastutkimuksen avulla yhteinen ymmärrys kehittämiskohteesta, toimintaympäristöstä, resursseista ja käyttäjätarpeista ja tarkennetaan palveluntuottajan strategiset tavoitteet. Suunnitteluosa jakaantuu ideointi- ja konseptointivaiheeseen sekä

prototypointivaiheeseen. Niissä suunnitteluhaasteeseen ideoidaan vaihtoehtoisia ratkaisuja ja testataan niitä prototyyppien avulla asiakkaiden kanssa. Tuotanto-osa jakaantuu pilotointi- sekä lanseerausvaiheeseen. Valittu konsepti viedään markkinoille asiakkaiden testattavaksi ja kehitettäväksi, jonka jälkeen suunnitellaan palvelun tuottaminen ja markkinoille lanseeraus. Arviointiosassa prosessin onnistumista arvioidaan ja palvelun toteutumista markkinoilla mitataan. Lisäksi palvelua jatkokehitetään saatujen kokemusten mukaan. (Tuulaniemi, 2016, 128–131.)



Kuva 5: Tuulaniemen prosessimalli (Tuulaniemi, 2016, 128)

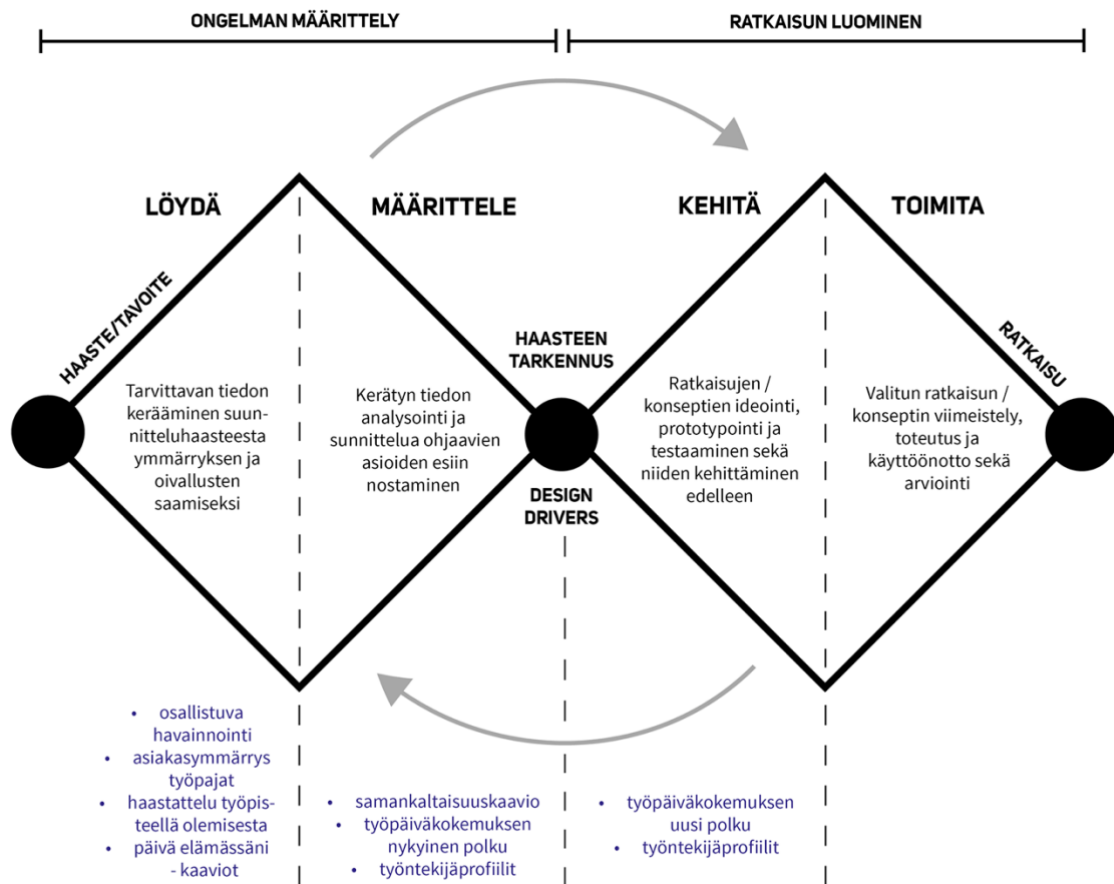
Tässä tutkielmassa on käytetty palvelumuotoiluprosessin pohjana Design Councilin Tuplatimantti-mallia. Se antaa mielestäni riittävän tarkan raamin prosessille, mutta jättää muotoilijalle sopivan vapauden soveltaa prosessia tilanteen mukaan.

3.4 Palvelumuotoilun työkalut

Palvelumuotoilussa hyödynnetään monenlaisia työkaluja organisaatioiden, ihmisten, ideoiden ja konseptien jäsentelyyn, havainnointiin, analysointiin ja testaamiseen (Tuulaniemi, 2016, 110). Stickdorn, Lawrence, Hormess ja Schneider (2018, 37) erottavat työkalut ja metodit toisistaan. Heidän mukaansa työkalut ovat konkreettisia malleja, jotka noudattavat tiettyä rakennetta tai niissä käytetään valmista mallipohjaa. Metodit puolestaan ovat tietynlaisia toimintatapoja jonkin saavuttamiseksi, esimerkiksi tutkimustiedon keräämiseksi tai prototypoinnin suorittamiseksi. (Stickdorn ym., 2018b, 37.)

Tässä tutkimuksessa työpäiväkokemusta selvitetään osallistuvan havainnoinnin, asiakasymmärrystyöpajojen, puolistrukturoidun haastattelun, päivä elämässäni metodin sekä profiilien avulla. Alla olevaan kuvaan (kuva 6) on merkitty eri työkalujen käyttö prosessin eri vaiheissa. Kuvassa näkyy lisäksi visualisoimieni tämänhetkisen

työpäiväkokemuksen polun ja uudenlaisen työpäiväkokemuksen palvelupolun sijoittuminen prosessin eri vaiheisiin.



Kuva 6: Työkalujen käyttö Tuplatimantin eri vaiheissa

3.4.1 Osallistuva havainnointi

Kuvaus: Havainnoinnin avulla saadaan tietoa siitä, toimivatko ihmiset, kuten he sanovat toimivansa. Suurimpana etuna nähdään sen tuottama välitön ja suora tieto yksilöiden, ryhmien tai organisaatioiden toiminnasta. (Hirsjärvi ym., 2009, 212–213.) Havainnoinnin avulla voidaan myös kytkeä muista aineistonkeruumenetelmistä saatu tieto oikeaan yhteyteen (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 94). Heikkoutena nähdään havainnoijan mahdollisuus häiritä tilanteita sekä havainnoijan mahdollinen emotionaalinen side tutkittavaan ryhmään. Lisäksi aina ei ole mahdollista tallentaa tietoa välittömästi, jolloin tutkijan täytyy luottaa muistiinsa ja kirjata havainnot myöhemmin. (Hirsjärvi ym., 2009, 213–214.)

Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija osallistuu tutkimansa yhteisön toimintaan. Se on hyvin subjektiivinen tiedon keräämisen tapa, sillä kaksi eri ihmistä saattaa kiinnittää huomionsa hyvin eri asioihin samoissa tilanteissa. Havainnoija myös havainnoi valikoidusti eikä kaikkea aina huomata. Lisäksi havainnoijan aiemmat elämäkokemukset, mieliala sekä vireystaso vaikuttavat havainnoinnin tulokseen. (Eskola & Suoranta, 1998, 72–76.)

Osallistuminen voi olla täydellistä, jolloin tutkija toimii ryhmässä täytenä jäsenenä. Tällöin hänen voi olla vaikea kertoa ryhmälle tutkijan roolistaan, etenkin jos ryhmä ei todennäköisesti suostuisi tutkimukseen. Tutkija voi olla myös osallistuja havainnoijana, jolloin tutkittaville tehdään alusta asti selväksi tutkijan rooli havaintojen tekijänä. Tällöin tutkija osallistuu ryhmän elämään, mutta tekee tutkittaville myös kysymyksiä. (Hirsjärvi ym., 2009, 216–217.) Tässä tutkimuksessa toimin osallistuja havainnoijana, sillä vaikka osallistuin toimiston elämään harjoittelijan roolissa, Ilmeen henkilöstö tiesi alusta asti myös tutkijan roolini.

Toteutus: Toteutin osallistuvaa havainnointia Mainostoimisto Ilmeen Lahden toimistossa neljänä eri päivänä. Havainnoin kolmen yksittäisen asiantuntijan työtä puolen työpäivän ajan, yhtä kolmen tunnin ideointipalaveria sekä toimiston yleisiä tapahtumia. Kirjoitin tapahtumat ylös muistikirjaani ja esitin tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä havainnoinnin aikana. Havainnoinnissa kiinnitin huomiota erityisesti asiantuntijoiden työtehtäviin, toimintatapoihin sekä mahdollisiin ongelmatilanteisiin.

Tulokset: Muistikirja täyttyi monenlaisista tapahtumista, niin yksittäisistä pienistä asioista kuin havainnoitavien kertomista laajemmista työn tekemisen haasteista. Muistikirjamerkinnot loivat pohjan luovan asiantuntijatyön ymmärtämiselle ja auttoivat hahmottamaan kokonaisvaltaisemmin Ilmeen nykyistä työpäiväkokemusta. Havainnointi myös auttoi ymmärtämään, kuinka erilaista työtä eri asiantuntijat tekevät.

Haasteet: Suurin osa havainnoinnista tapahtui vuoden hiljaisimpaan aikaan kesälomien loppuessa, mikä vaikutti muistiinpanojen laatuun. Toimistolla ei vielä tässä vaiheessa ollut kiirettä eikä kaikki havainnoimani työ ollut välttämättä kyseisen asiantuntijan ydinosaamista. Etuna näin kuitenkin sen, että asiantuntijoilla oli aikaa keskustella kanssani omasta työstään ja vastata tarkentaviin kysymyksiini etenkin haasteiden ja ongelmatilanteiden aikana. Kevyt aloitus myös auttoi henkilöstöön tutustumisessa, jolloin

kahden kuukauden harjoittelun aikana opin tuntemaan ihmisiä paremmin ja näin selvän eron kiireisen ja hiljaisen ajan välillä. Tutkimusta ajatellen heikkoutena oli kuitenkin se, että harjoitteluni aikana näin ja koin paljon asioita, joita en tietoisesti havainnoinut ja kirjannut ylös, jolloin tutkimukseeni vaikuttaa osittain myös oma kokemukseni tilanteista ja muistiini jääneet asiat.

3.4.2 Työpajat

Kuvaus: Käyttäjätietoa voidaan hankkia luovien menetelmien avulla, esimerkiksi työpajoissa (Hämäläinen, Vilka & Miettinen, 2011, 63–64). Koska jokainen ihminen katsoo asioita omasta näkökulmastaan, yhteissuunnittelu mahdollistaa tietyn asian käsittelyn useasta eri näkökulmasta. Yhteissuunnittelutyöpajoja voidaankin hyödyntää prosessin alkuvaiheessa varsinaisten suunnitteluongelmien etsimisessä sekä lisätiedon ja ymmärryksen saamiseksi tietystä kohderyhmästä. (Mattelmäki & Vaajakallio, 2011, 80–81.)

Toteutus: Asiakasymmärrystyöpajoihin osallistui koko Ilmeen Lahden toimiston henkilöstö, lukuun ottamatta kahta työntekijää, joista toinen jättäytyi työpajasta omasta halustaan pois ja toinen ei ollut uutena työntekijänä vielä aloittanut töitä. Työpajoja järjestettiin kaksi saman sisältöistä, ensimmäisessä oli 10 osallistujaa ja toisessa 12 osallistujaa. Kolme tuntia kestävä työpajan tarkoituksena oli nostaa esiin henkilöstön toiveita ja haaveita unelmien työympäristöstä sekä selvittää, millaisena he näkevät Ilmeen nyt ja tulevaisuudessa (liite 1).

Unelmien työympäristöä selvitettiin kiertävän ideoinnin metodilla (kuva 7). Tilaan oli levitetty 12 paperia, joiden yläosassa oli kysymys ja kysymyksen alla 12:ssa rivissä kaksi post-it lappua rinnakkain. Osallistujilla oli minuutti aikaa vastata kahteen rinnakkaiseen post-it lappuun, jonka jälkeen he siirtyivät myötäpäivään seuraavan kysymyksen luo. Esitetyt kysymykset näkyvät liitteessä 2.



Kuva 7: Kiertävä ideointi

Ilmeen nykyisyyttä ja tulevaisuutta selvitettiin Lego Serious Play mukaelman avulla (kuva 8). Koska en ole saanut koulutusta alkuperäiseen Lego Serious Playhin, käytän tutkimuksessa käyttämästäni metodista nimeä mukaelma. Osallistujat jakaantuivat neljään kahden tai kolmen hengen ryhmään ja jokainen ryhmä sai samanlaisen setin legoja. Keskelle pöytää laitettiin lisää legoja, joita jokainen ryhmä sai ottaa käyttöönsä. Ryhmien tehtävänä oli ensimmäisellä kierroksella rakentaa heidän näkemyksensä Ilmeestä nyt. Apukysymyksinä olivat: Millainen on Ilmeen yrityskulttuuri? Millaisia toimintatapoja ja arvoja Ilmeessä on? Mikä on Ilmeen ”ydin”? Aikaa rakentamiseen oli 10 minuuttia, jonka jälkeen kukin ryhmä esitteli näkemyksensä muille.

Toisella kierroksella ryhmät rakensivat Ilmeen 10 vuoden päästä. Apukysymyksinä olivat: Mikä saa heidät pysymään ilmeläisinä? Mitkä asiat tukevat ammatillista kehittymistä? Mitä ilmeläisyys merkitsee? Aikaa rakentamiseen oli 15 minuuttia, jonka jälkeen kukin ryhmä esitteli näkemyksensä muille.



Kuva 8: Lego rakentamista

Työpajoissa oli seinälle teipattu myös niin kutsuttu idealaatikko, johon osallistujat saivat kirjoittaa post it -lapuille mieleen nousevia ideoita ja toiveita uudesta työympäristöstä, mikäli niitä ei saanut tuotua esille muissa tehtävissä. Tällä halusin varmistaa, että työntekijät saivat useamman eri mahdollisuuden tuoda omia ajatuksiaan esille. Työpajan lopuksi keskustelimme käytetyistä työkaluista ja heränneistä ajatuksista. Keräsin myös jokaiselta osallistujalta palautetta työpajasta ja omasta roolistani. Palaute auttoi ennen kaikkea itseäni kehittymään fasilitaattorina, toki ensimmäisen työpajan palaute auttoi parantamaan muun muassa ohjeistusta toista työpajaa varten.

Tulokset: Työpaja onnistui aineistonkeruumenetelmänä hyvin ja sen tuloksena sain monipuolista tietoa työntekijöiden haaveista ja toiveista työympäristöön liittyen. Lego tehtävän avulla kasvoi ymmärrys Ilmeen tiiviistä me-hengestä ja jokainen työntekijä tuntui ymmärtävän ja omaksuneen Ilmeen arvot. Ilmettä myös arvostetaan työnantajana ja työpajan aikana kävi selväksi, että työntekijöitä kuunnellaan ja heidän hyvinvoinnistaan pidetään huolta. Loppukeskustelu avasi myös hyvin työntekijöiden kohtaamia haasteita etenkin fyysiseen ympäristöön liittyen.

Haasteet: Haasteeksi työpajoissa nousi oma roolini, sillä minun täytyi fasilitoinnin lisäksi huolehtia aikataulusta ja valokuvien ottamisesta. Etenkin kiertävän ideoinnin kohdalla itselläni piti kiirettä, sillä tehtävän luonteen mukaisesti oli tärkeää pitää kiinni minuutin aikarajasta jokaisen kysymyksen kohdalla, jotta vastaajat kirjoittavat päällimmäisenä olevat ajatuksensa vastauspaperiin ilman syvällistä pohdintaa. Ensimmäisessä työpajassa lego tehtävän ohjeistus oli osallistujille hieman epäselvä, jolloin legojen rakentaminen alkoi välittömästi ne jaettuani, eikä ohjeita oikein sen jälkeen kuunneltu. Tässä huomasin menettäväni fasilitaattorin rooliani, mikä toimi itselleni kuitenkin opettavaisena kokemuksensa tulevaisuutta ajatellen. Teinkin palautteen pohjalta lego tehtävän ohjeistuksen kirjallisena, jolloin toisessa työpajassa tehtävä sujui paremmin.

3.4.3 Haastattelu

Kuvaus: Haastattelu on yleisin tapa kerätä laadullista aineistoa, mutta sen avulla voidaan kerätä myös kvantitatiivista eli määrällistä aineistoa. Haastattelussa henkilö eli haastattelija esittää kysymyksiä toiselle henkilölle, haastateltavalle. Näin ollen se on vuorovaikutusta, jossa molemmat osapuolet vaikuttavat toisiinsa. (Eskola & Suoranta, 1998, 63.) Aineiston keruuta voidaan säädellä tilanteen mukaan, joten haastattelua pidetään joustavana menetelmänä (Hirsjärvi ym., 2009, 205; Tuomi & Sarajärvi, 2018, 85). Haastattelija voi muun muassa toistaa kysymyksen, oikaista väärinkäsityksiä ja selvittää käytettyjä sanamuotoja (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 85). Siinä myös korostetaan ihmistä subjektina ja hänelle annetaan mahdollisuus tuoda esille itseään koskevia asioita toimien aktiivisena osapuolena (Hirsjärvi ym., 2009, 205).

Edellä mainitut edut sisältävät myös ongelmia, sillä haastattelun luotettavuutta voi heikentää haastateltavien taipumus antaa sosiaalisesti suotuisia vastauksia. Myös kulttuurierot tuovat oman haasteensa menetelmään, sillä haastattelijan on osattava tulkita haastateltavan vastauksia eri kulttuuristen merkitysten valossa. Lisäksi haastatteluaineisto on aina konteksti- ja tilannesidonnaista, jolloin tutkittavat saattavat puhua haastattellessa eri tavalla kuin jossakin toisessa tilanteessa. (Hirsjärvi ym., 2009, 206–207.)

Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymysten muoto ja järjestys on kaikille sama. Näin ollen kysymyksillä on sama merkitys kaikille. Haastateltavat saavat kuitenkin vastata omin sanoin eikä valmiita vastausvaihtoehtoja käytetä. (Eskola & Suoranta, 1998, 63–64.) Tässä

tutkimuksessa käytin puolistrukturoitua haastattelua, sillä halusin selvittää työntekijöiden työpisteellään viettämää aikaa.

Toteutus: Haastatteluun vastasi jokainen Ilmeen Lahden toimiston työntekijä sekä Lahden toimistossa viikoittain työskentelevä freelancer. Haastattelussa oli vain kaksi kysymystä: Kuinka monta prosenttia työviikosta olet keskimäärin omalla työpisteelläsi? Kuinka usein teet etätöitä? Toteutin haastattelun kysymällä asiaa jokaiselta henkilökohtaisesti ja vastaukset kirjoitin ylös muistikirjaani. Freelancerin kohdalla työpisteellä olo on laskettu niiden päivien osalta, jolloin hän käy Lahden toimistolla.

Tulokset: Haastattelut vahvistivat ymmärrystä siitä, miten eri tavalla eri asiantuntijat työskentelevät. Jopa samalla tehtävänimikkeellä olevat henkilöt (esimerkiksi projektipäälliköt) viettävät todella erilaisia aikoja omalla työpisteellään, mikä vahvistaa ajatusta siitä, että jokaisella työntekijällä on oma tapansa työskennellä. Myös etätöiden tekemisessä oli eroja jopa samaa työtä tekevien kesken. Vaikka tutkimus on laadullinen, sain haastattelusta määrällistä aineistoa, jonka taulukoin. Omissa muistiinpanoissani yksilöin haastateltavat tehtävänimikkeiden mukaan, mutta tässä julkaistaviin taulukoihin (kuvat 9 ja 10) en nimikkeitä enää merkinnyt, jotta haastateltavia ei pystyisi yksilöimään. Osa tehtävänimikkeistä kun on sellaisia, että niitä löytyy Ilmeestä vain yksi.

Päivästä omalla työpisteellä	n	%
10 %	1	4 %
20 %	1	4 %
50 %	3	12 %
60 %	6	24 %
65 %	1	4 %
75 %	1	4 %
80 %	7	28 %
90 %	1	4 %
95 %	3	12 %
97 %	1	4 %
Yhteensä	25	100 %

Kuva 9: Työntekijöiden työpisteellä oleminen

Etätöiden tekeminen	n	%
Ei mahdollisuutta	3	12 %
Ei tee	6	24 %
Kun tarvitsee keskittyä	2	8 %
Silloin tällöin	7	28 %
Säännöllisesti	7	28 %
Yhteensä	25	100 %

Kuva 10: Työntekijöiden etätöiden tekeminen

Haasteet: Haasteeksi osoittautui asiantuntijoiden kiireinen aikataulu, vaikka ajallisesti yhdellä vastaajalla ei montaa minuuttia vastaamiseen mennyt. Haastattelut kuitenkin venyivät usealle eri päivälle sairaspöissaolojen, asiakastapaamisten ja muiden kiireiden vuoksi, sillä halusin saada jokaiselta työntekijältä vastauksen. Merkille pantavaa oli myös se, kuinka eri tavalla etätyöstä ajateltiin. Päädyinkin määrittelemään etätyön sellaiseksi työksi, jota tehdään fyysisen toimistotilan ulkopuolella, esimerkiksi kotona, reissun päällä tai kahvilassa.

3.4.4 Päivä elämässäni

Kuvaus: Päivä elämässäni metodin avulla voidaan selvittää palvelun käyttäjien ajatuksia, tunteita ja ongelmia. Metodi voidaan esittää monessa eri muodossa ja sen tarkoitus on välittää yleiskatsaus käyttäjän tyypillisestä päivästä. (Stickdorn & Schneider, 2011, 174.) Itse näen päivä elämässäni metodin yhdenlaisena muotoiluun menetelmänä, sillä käyttäjien itsehavainnointi on metodissa keskeisessä roolissa. Muotoiluun menetelmiä tutkinut Tuuli Mattelmäki (2006, 45) määrittelee luotaimet käyttäjäkeskeisen suunnittelun työtavaksi, jonka tarkoitus on pyrkiä ymmärtämään inhimillisiä ilmiöitä. Luotaimet perustuvat käyttäjien osallistumiseen itsedokumentoinnin avulla ja niillä tarkastellaan käyttäjän henkilökohtaista toimintaympäristöä ja näkemyksiä. Lisäksi luotaimet ovat luonteeltaan kokeilevia, jolloin ne tunnusteleivat uusia mahdollisuuksia ongelmien ratkaisujen sijaan. (Mattelmäki, 2006, 46.)

Toteutus: Piirsin metodia varten kaavion (kuva 11), jonka viisi eri tehtävissä olevaa asiantuntijaa täytti yhdestä itse valitsemastaan työpäivästä. Nämä viisi olivat eri henkilöitä kuin havainnoimani asiantuntijat. Päädyin valitsemaan käsin piirretyn kaavion koneella

tehdyn sijaan, jotta kaaviosta ei tulisi liian virallinen eikä sen täyttö aiheuttaisi ylimääräistä stressiä. Metodin tarkoituksena kun oli saada tietoa ihan niistä arkisista tilanteista. Ohjeistin kaikille kaavion täytön pääpiirteittäin, mutta jätin jokaiselle vapauden täyttää sitä parhaaksi katsomallaan tavalla ja aikajänteellä. Aikaa kaavion täyttämiseen annoin viikon ja ainoana ehtona sen täytössä oli, että kaavion täyttöä koskevana päivänä asiantuntijan täytyi olla edes osa työpäivästä Ilmeen toimistolla.

Kuva 11: Päivä elämässäni kaavio

Tulokset: Osa vastaajista täytti kaavion tarkasti, osa vain muutamasta päivän aikana tapahtuneesta asiasta. Lisäksi yksi vastaaja palautti minulle hyvinkin yksityiskohtaisesti täytetyn Excel-taulukon tekemäni paperisen sijasta. Jokainen kaavio täydensi kuitenkin aiemmin kerättyä aineistoa ja vahvisti löytämiäni haasteita. Päivä elämässäni osoittautuikin hyväksi aineistonkeruun menetelmäksi, sillä sen avulla sain tietoa asioista, joita en olisi hoksannut muutoin kysyä. Menetelmä oli myös ajankäytön kannalta tehokas, sillä sen täyttäminen ei vaatinut minun läsnäoloani.

Haasteet: Väljä ohjeistus kaavion täytössä vaikutti siihen, kuinka tarkkaan kukin asiantuntija täytti kaaviota. Tämä nousikin suurimmaksi haasteeksi, sillä monta tapahtumaa ja eri asiantuntijoiden kohtaamaa haastetta jäi varmasti merkitsemättä. En kuitenkaan halunnut ohjeistaa täyttämään kaaviota sääntillisesti joka tunti, sillä se olisi voinut vaikuttaa

negatiivisesti osallistumishalukkuuteen. Esimerkiksi asiakastapaamisen aikana tai luovan työvaiheen keskellä on ymmärrettävää, että kaavion täyttäminen saattaa unohtua. Tästä huolimatta kaavio tuotti paljon uutta tietoa.

3.4.5 Profiilit

Kuvaus: Profiilit ovat keskeinen asiakastiedon kiteyttämisen menetelmä. Ne ovat kuvaus tietystä ryhmästä ja niihin tiivistetään asiakastutkimuksessa saatu tieto ja löydökset käyttäytymismalleista ja toiminnan motiiveista. Profiilit ohjaavat suunnittelua ja auttavat ymmärtämään, kenelle palvelua kehitetään ja miksi. (Tuulaniemi, 2016, 154–156.) Lisäksi profiilit toimivat konkreettisina muistutuksina asiakkaista koko muotoiluprosessin ajan (Moritz, 2005, 216).

Muun muassa Greene & Myerson (2011) ovat hyödyntäneet profilointia tietotyöläisten toimistotilojen suunnittelussa. Heidän tutkimuksessaan määriteltiin tietotyöläisille neljä eri profiilia ja ne perustuivat työntekijöiden liikkuvuuteen. Nämä profiilit olivat ankkuri (*anchor*), yhdistelijä (*connector*), keräilijä (*gatherer*) sekä navigoija (*navigator*). (Greene & Myerson, 2011, 24.) En kuitenkaan pystynyt yhdistämään Ilmeen työntekijöitä suoraan näihin profiileihin, joten määrittelin oman tutkimukseni pohjalta Ilmeelle omat profiilit.

Toteutus: Keräämäni aineiston pohjalta loin kolme erilaista työntekijäprofiilia Lahden toimiston henkilöstöstä. Profiilit muodostuivat pääsääntöisesti havaintomuistiinpanojen, työpisteellä olemista selvittävän haastattelun sekä työpajoissa käytyjen keskusteluiden pohjalta. Näin ollen profiileihin vaikutti työntekijöiden liikkuvuuden lisäksi työssä käytettävät välineet ja osittain myös työnkuva, vaikkakaan samaa työtä tekevät eivät välttämättä ole saman profiilin edustajia. Profiileja tehdessä täytyi yhdistellä monenlaisia havaintoja ja jättää osa yksityiskohdista ulkopuolelle, jotta profiileja ei tulisi yhtä montaa kuin työntekijöitä. Tärkeintä olikin niputtaa samanlaiset toimintatavat yhteen välittämättä liian tarkoista yksityiskohdista, kuten siitä, kuka millaisella tuolilla tykkää istua.

Tulokset: Profiilit auttoivat ymmärtämään työn tekemisen tapojen laajuutta Mainostoimisto Ilmeessä. Yksi tapa ei todellakaan sovi kaikille, mikä luo haasteita työympäristön suunnitteluun. Tärkeää oli myös huomata, että samaa työtä tekevät voivat olla eri profiilin

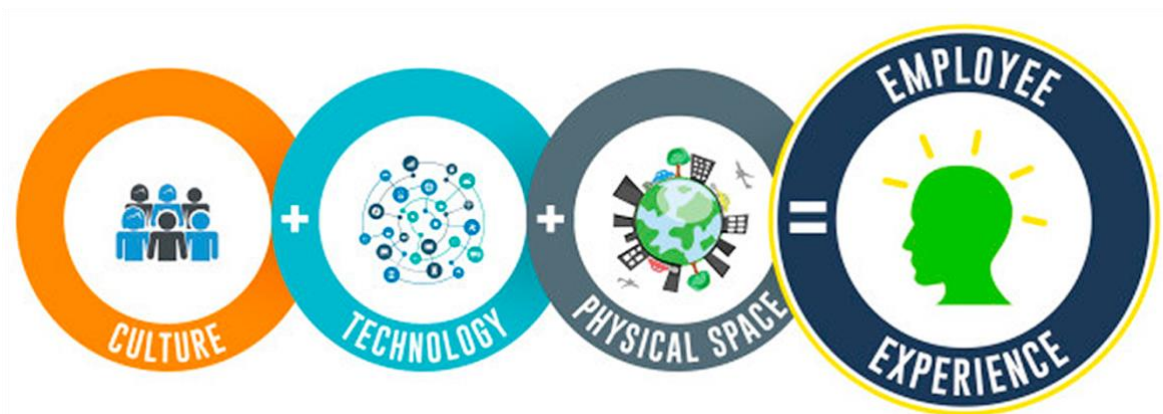
edustajia, joten profiili ei ole riippuvainen työntekijän nimikkeestä. Luodut profiilit esittelen tarkemmin luvussa 5, Työpäiväkokemuksen kehittäminen palvelumuotoilun menetelmillä.

Haasteet: Haasteeksi muodostui erilaisten työtehtävien ja -tapojen kirjo ja niiden niputtaminen järkeväksi määräksi profiileja. Aluksi tuntui vaikealta löytää hyvinkin erilaisista toimintatavoista yhdenmukaisuuksia, sillä en halunnut unohtaa yhtäkään käyttäjäryhmää. Lopulta kuitenkin löysin melko selvän jaottelun eri profiilien välille eikä profiileja syntynyt kolmea enempää.

4. Työpäiväkokemus

Nykypäivänä työntekijät haluavat löytää merkitystä työstään ja samaistua yrityksen arvoihin ja tavoitteisiin. Työpäiväkokemuspolun kartoittaminen (*employee experience journey-mapping*) auttaa löytämään, visualisoimaan ja muotoilemaan vuorovaikutustilanteita niin ihmisten kuin erilaisten järjestelmien kanssa. Ymmärtämällä työntekijöiden työpäiväkokemusta, organisaatiot voivat suunnitella kokonaisvaltaisia ja parempia kokemuksia sekä työntekijöille että yritykselle itselleen. Työpäiväkokemus on siis muutakin kuin hyvin suunniteltu henkilöstöhallinnon järjestelmä. (van Oosterom, Steckiw & Martini, 2017, 98.)

Jacob Morgan (2017, 49) näkee työpäiväkokemuksen (*employee experience*) tätäkin laajempana. Hän jakaa sen kolmeen ympäristöön, fyysiseen, teknologiseen ja kulttuuriseen (kuva 12), jotka kaikki vaikuttavat osaltaan yrityksen toiminta-ajatukseen (Morgan 2017, 54). Tässä tutkielmassa työpäiväkokemusta on tarkasteltu näiden kolmen ympäristön pohjalta.



Kuva 12: Työpäiväkokemuksen yhtälö (Morgan, 2017, 132)

4.1 Fyysinen ympäristö

Fyysinen ympäristö on se, jossa työntekijät fyysisesti työskentelevät. Se käsittää kaiken seinillä roikkuvista teoksista työntekijöiden istumajärjestykseen. Energisoivat ja inspiroivat työtilat tekevät meistä luovempia ja sitoutuneempia yritykseen. Fyysiset tilat toimivat lisäksi yrityksen symbolina: hyvät tilat myönteisenä ja huonot tilat kielteisenä symbolina.

Yhteisöllisten työtilojen, globaalien yhteyksien ja erilaisten yhteistyön mahdollistavien teknologioiden yleistymisen myötä, toimistojen on uskottu häviävän. Perinteinen toimiston malli onkin häviämässä, mutta toimistot itsessään nähdään uudenaikaisina työpäiväkokemuksen keskuksina. (Morgan, 2017, 59–60.)

Morganin (2017, 60) mukaan hyvä fyysinen ympäristö:

1. mahdollistaa ystävien ja vieraiden tuomisen,
2. tarjoaa joustavuutta,
3. kuvastaa yrityksen arvoja,
4. hyödyntää monenlaisia työtiloja eri vaihtoehtoina.

Tila on tehokas keino vaikuttaa ihmisten toimintaan ja sen avulla voidaan vaikuttaa mm. työnkulkuun, tiedon ja osaamisen jakamiseen sekä yhteistyön muotoon ja määrään. Koska työtä voi nykyisin tehdä missä tahansa, toimistotilojen merkitys on muuttumassa. Toimistot nähdäänkin nykyisin paikkoina, joissa kohdata muita ihmisiä – kollegoita, asiakkaita ja sidosryhmiä. Yksittäisen työpisteen vaatima tila on aiempaa pienempi, ja toimistojen pinta-alasta yhä suurempi osa on erilaisia neuvottelutiloja ja kohtaamispaikkoja. (RT95-11151, 2014, 1.)

Toimistotilat suunnitellaan yrityksen, henkilöstön toiminnan ja työtehtävien vaatimusten mukaan. Yleensä suunnittelun tavoitteena on muunneltava työympäristö, josta löytyy monipuolisia tiloja erilaisia työtehtäviä varten. Tällaisista monimuotoisista toimistotiloista käytetään käsitettä monitilatoimisto. Ne sisältävät erilaisia alueita ja tiloja, joista työntekijä voi valita sopivimman kulloisenkin työtehtävän ja -tilanteen mukaan. Tilat voivat tukea joko vuorovaikutusta tai keskittymistä. Kohtaamispaikat kannustavat vuorovaikutukseen ja edistävät siten yrityksen sisäistä kommunikointia. (RT95-11152, 2014, 1.)

Kohtaamispaikkoja on sekä muodollisia, suljettuja tiloja esimerkiksi palaverille ja tiimityölle, että avoimempia, epämuodollisia alueita esimerkiksi taukojen pitämiseen tai lyhytaikaisiin tapaamisiin. Hiljaiset huoneet ovat erillisiä tiloja, jotka äänimaailmaltaan tukevat hiljaista työskentely- ja neuvottelutarvetta. Vetäytymistilat ovat yksilö- tai pienryhmätiloja ja ne eristetään muusta ympäristöstä joko rakenteellisesti tai kalusteilla. Ne tarjoavat paikan, johon vetäytyä puhumaan puhelimeen, työskentelemään tai

keskustelemaan. Työntekijän mahdollisuus valita erilaisista tiloista ja välineistä koetaan tuottavuutta ja työhyvinvointia parantavana tekijänä (RT95-11151, 2014, 1–2.)

Monitilatoimisto soveltuu parhaiten sellaiseen tietotyöhön, joka ei ole sidoksissa paikkaan tai aikaan. Tila tulisi jakaa eri vyöhykkeisiin, mikä parantaa asiakaskokemusta ja tilojen turvallisuutta sekä rauhoittaa työskentelytiloja. Tyypillisiä vyöhykkeitä ovat julkinen, puolijulkinen ja yksityinen vyöhyke. Julkinen vyöhyke on avoin kaikille vierailijoille, kun taas puolijulkisella alueella sijaitsevat neuvottelutilat ja sinne vieraat pääsevät yleensä vain saatettuna. Yksityinen vyöhyke on puolestaan varattu ainoastaan oman henkilöstön käyttöön. (RT95-11152, 2014, 1.)

4.2 Teknologinen ympäristö

Teknologinen ympäristö käsittää kaiken sovelluksista suunnitteluohjelmistoihin, toiminnanohjausjärjestelmiin ja laskutusohjelmiin. Teknologialla on huomattava vaikutus organisaatioon, sillä sen avulla me kommunikoimme, teemme yhteistyötä ja saamme työmme tehdyksi. Mikäli teknologia rikkoutuu, myös kaikki muu sen ympärillä särkyä. (Morgan, 2017, 78.)

Morgan (2017, 78) näkee toimivan teknologisen ympäristön olevan:

1. saavutettava kaikille,
2. teknologialtaan käyttäjäystävällinen,
3. työntekijöiden tarpeet huomioiva.

Toimistotyössä käytettävistä välineistä merkittävimmissä roolissa ovat tietotekniset ja viestintävälineet. Internetin ja langattoman tiedonsiirron ansiosta tietoon pääsee käsiksi kaikkialta. Erilaisten videoneuvottelulaitteiden ansiosta myös yhteistyö toisten kanssa onnistuu lähes mistä tahansa. (RT95-11151, 2014, 1.) Tietotyössä tarve jatkuvasti saatavilla olemiseen vaatii työntekijää olemaan tavoitettavissa vähintään yhden laitteen kautta. Työntekijät hyödyntävätkin viestintävälineiden tiedon tallennusmahdollisuutta, jolloin he voivat päästä käsiksi viesteihin myös myöhemmin. Näin he pystyvät hallitsemaan kaikkialla

lähinäolevan vuorovaikutuksen vaatimuksia ja määrittelemään työnsä ajanhallintaa. (Wajcman & Rose, 2011, 950, 955.)

4.3 Kulttuurinen ympäristö

Kulttuurinen ympäristö on se, jota ei voi koskea, sen voi ainoastaan tuntea. Kulttuuri määrittelee, kuinka työntekijöitä kohdellaan, tuotteita tai palveluita luodaan tai kumppanuuksia perustetaan. Se on olemassa, haluaa organisaatio sitä tai ei. (Morgan, 2017, 89.)

Morganin (2017, 90) mukaan hyvässä kulttuurisessa ympäristössä:

1. yritys nähdään myönteisesti,
2. jokainen tuntee itsensä arvostetuksi,
3. on selkeä päämäärä,
4. työntekijät kokevat olevansa osa joukkuetta,
5. uskotaan monimuotoisuuteen ja kaikkien mukaan ottamiseen,
6. työntekijät suosittelevat työpaikkaansa muille,
7. annetaan mahdollisuus ja resurssit uuden oppimiseen ja kehittymiseen,
8. työntekijöitä kohdellaan tasapuolisesti,
9. johtajat ja esimiehet ovat valmentajia ja mentoreita,
10. omistaudutaan työntekijöiden terveydelle ja hyvinvoinnille.

Kulttuurin kehittyminen perustuu sosiaaliseen vuorovaikutukseen ja sen jatkuvuuteen. Keskenään vuorovaikutuksessa olevat ihmiset kehittävät yhteisiä käsitteitä, normeja, merkityksiä ja arvoja. Tärkeimpänä vuorovaikutuksen välineenä on yhteinen kieli. Jaettujen normien ja tapojen kehittyminen on kuitenkin historiallinen prosessi. Yhteisö, joka on ollut olemassa pitkään, kehittää yhteisen tulkintakehyksen, jossa maailmasta luodaan tietynlainen käsitys ja asioille omat merkityksensä. Sosiaalisen kanssakäymisen myötä tulkintakehys lujittuu jatkuvasti. Näin ollen kulttuuri ei ole kiinteä sosiaalinen rakennelma, vaan sitä pidetään yllä, suojellaan ja päivitetään koko ajan. (Seeck, 2012, 220.)

5. Työpäiväkokemuksen kehittäminen palvelumuotoilun menetelmillä

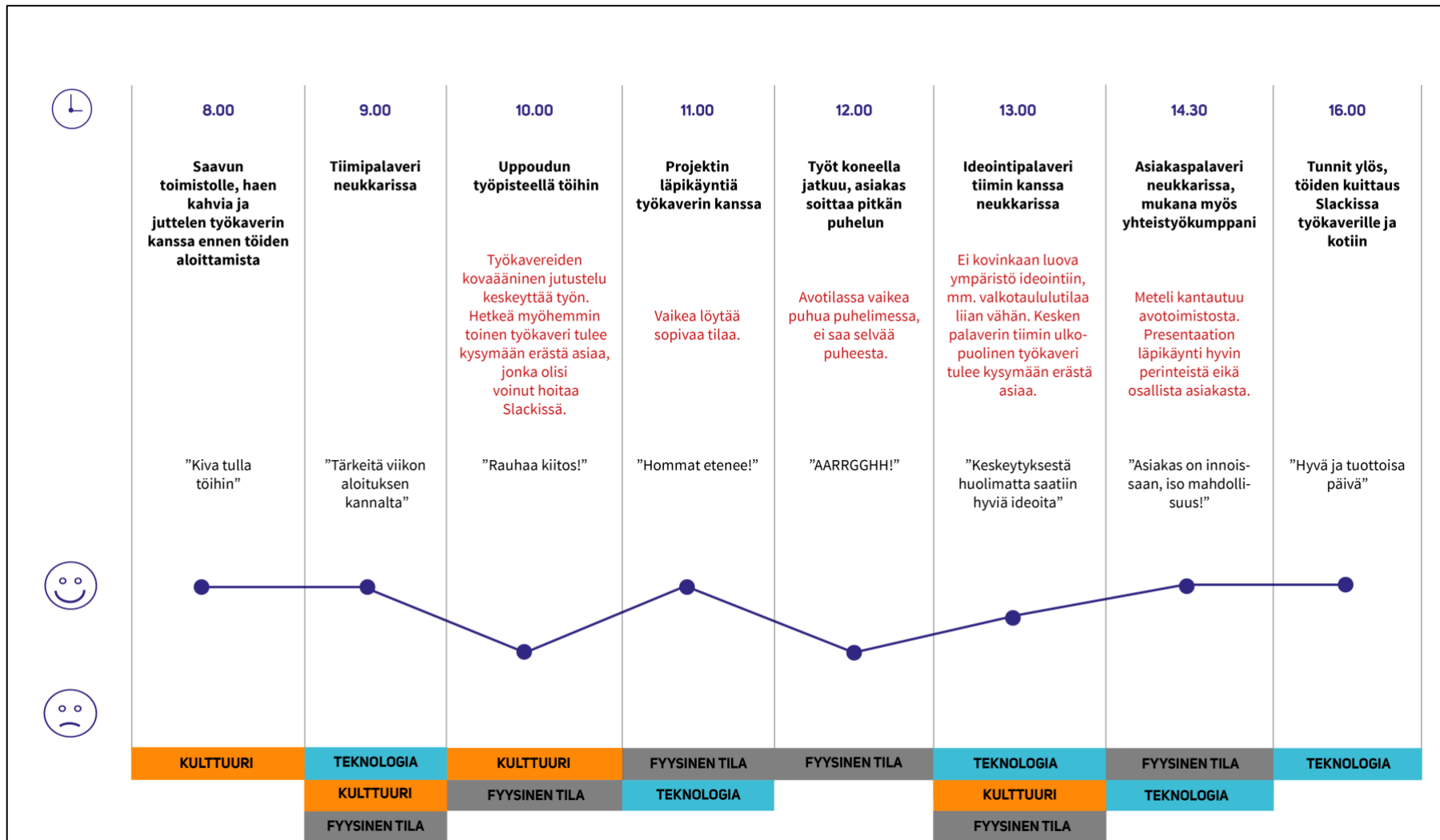
Tuloksena tästä tutkimuksesta syntyi visualisoitu kuvio Ilmeen tämänhetkisestä työpäiväkokemuksesta, kolme erilaista työntekijäprofiilia, ajatus työympäristöstä palveluna sekä uudenlaisen työpäiväkokemuksen palvelupolku. Tässä luvussa esitellään nämä tulokset.

5.1 Tämänhetkinen työpäiväkokemus

Tämänhetkisen työpäiväkokemuksen kuvio (kuva 13) muodostui pääsääntöisesti päivä elämässäni -kaavioiden sekä havaintomuistiinpanojen pohjalta. Vaikka jokaisessa kaavioissa oli kullakin asiantuntijalla erilaisia tapahtumia ja ongelmia, oli niistä helppo löytää toistuvia teemoja, kuten työn keskeytyminen, avotilan haasteet sekä yleinen positiivinen fiilis omasta työstä.

Kuviossa on esitetty keskimääräinen kahdeksan tunnin työpäivä ilman lounaaseen kuluva-aikaa, vaikkakin Ilmeellä on liukuva työaika ja asiantuntijat tulevat töihin kukin oman aikataulunsa mukaan. Kuvion ylälaidassa näkyy kellonaika, jonka alapuolella on Ilmeen asiantuntijoille tyypillisiä työpäivän aikana tapahtuvia toimintoja. Näiden alla näkyy punaisella mahdollinen ongelmatilanne, jonka alapuolella kyseisen toiminnan herättämä ajatus. Viimeisimpänä kuvioon on merkitty fiilismittari, joka elää päivän tapahtumien myötä.

Kuvion alalaidassa olevat väripalkit viittaavat Morganin esittämän työpäiväkokemuksen teorian ympäristöihin fyysinen tila, teknologia sekä kulttuuri, joihin löydökseni oli helppo sitoa.



Kuva 13: Ilmeen tämänhetkinen työpäiväkokemus

5.2 Työntekijäprofiilit

Työntekijäprofiilit syntyivät havaintomuistiinpanojen, työpisteellä olemista selvittävän haastattelun sekä työpajojen pohjalta. Määrittelin kolme erilaista työntekijäprofiilia, joista jokaisella on omanlaisensa tapa tehdä töitä ja tietyt tarpeet työn tekemiseksi. Nämä kolme profiilia ovat leiriytyjä, vaeltaja sekä pistäytyjä. Huomattavaa on kuitenkin se, että työntekijän nimike ja työtehtävät eivät suoraan kerro työntekijäprofiilista, sillä samaa työtä tekevät henkilöt voivat olla eri profiilin edustajia. Ratkaisevaa on työntekijän tapa työskennellä.

5.2.1 Leiriytyjä

Leiriytyjä löytyy lähes aina työpisteeltään, jossa hän hoitaa suurimman osan työtehtävistään. Hän liikkuu työympäristössä vähän ja osallistuu pääsääntöisesti vain henkilöstön yhteisiin palavereihin. Leiriytyjä tarvitsee oman työpisteen, jossa hänellä on rauha keskittyä perustyöhön. Työpisteen ergonomia ja säädettävyys ovat tärkeitä.



Kuva 14: Leiriytyjä

5.2.2 Vaeltaja

Vaeltaja vaihtaa tilaa työtehtävän mukaan ja liikkuu paljon sekä työympäristössä että sen ulkopuolella. Hän voi käyttää joko nimeämätöntä tai itselleen nimettyä työpistettä. Vaeltaja tarvitsee tiloja yhteistyöhön ja ideointiin sekä keskittymistä ja rauhaa vaativiin töihin. Tilojen muunneltavuus ja eri työpisteiden säätömahdollisuus ovat tärkeitä.



Kuva 15: Vaeltaja

5.2.3 Pistäytyjä

Pistäytyjä viettää suurimman osan työajastaan asiakastapaamisissa, palavereissa ja tien päällä tai työskentelee pääsääntöisesti etänä. Hän voi työpaikalla ollessaan käyttää nimeämätöntä työpistettä. Pistäytyjä tarvitsee toimivia neuvottelu- ja ideointitiloja, joihin on helppo tulla. Erilaisten työpisteiden säätömahdollisuus on myös tärkeää.

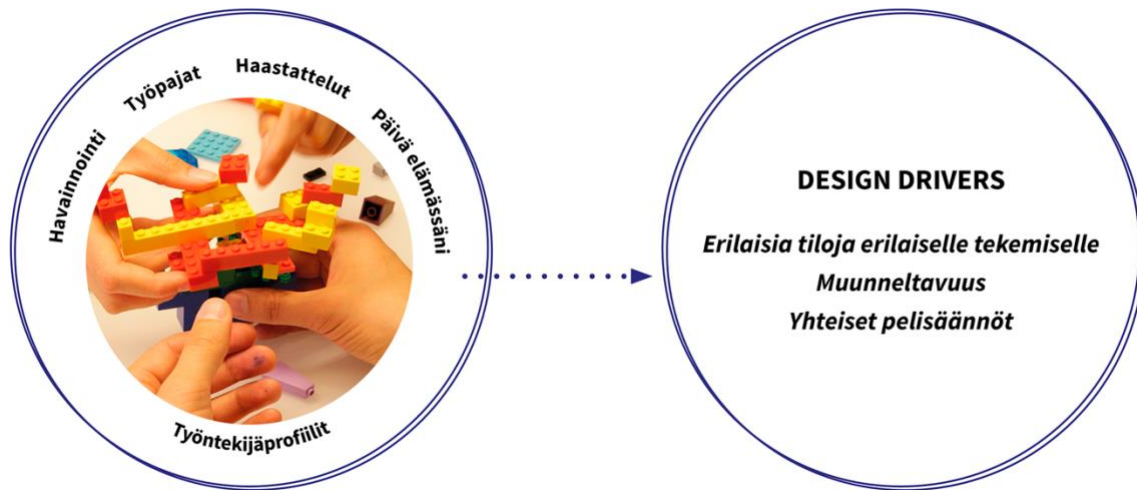


Kuva 16: Pistäytyjä

5.3 Design draiverit eli suunnitteluajurit

Design draiverit ohjaavat suunnittelua ja ne muodostuvat asiakastutkimuksen löydösten perusteella. Niiden avulla asiakkaiden tarpeet, tavoitteet ja motivaatio tuodaan suunnittelun keskiöön. Näin ollen design draiverit kertovat sen, mitä palvelun tulisi tarjota tai mihin tarpeeseen vastata. (Tuulaniemi, 2016, 156–157.)

Tässä tutkimuksessa nousi esiin kolme design draiveria (kuva 17). Ne muodostuivat kerätyn aineiston pohjalta, jonka lisäksi luodut työntekijäprofiilit vaikuttivat myös osaltaan suunnitteluajureiden syntyyn. Kolme design draiveria ovat: erilaisia tiloja erilaiselle tekemiselle, muunneltavuus sekä yhteiset pelisäännöt.



Kuva 17: Design draiverit

Moni työntekijä koki kulloiseenkin tehtävään sopivan tilan löytämisen vaikeaksi. Etenkin luovassa työssä, tämä voi aiheuttaa suuria haasteita. Tästä syntyi ajatus erilaisista tiloista erilaiselle tekemiselle. Csikszentmihalyin (1996, 127) mukaan kukaan ei ole täysin immuuni ympäristön vaikutuksille, joten oikeanlainen miljöö on tärkeä. Luovuutta ei kuitenkaan voi määritellä ulkopuolisilla tekijöillä, jolloin luovuutta edistävä ympäristö riippuu ihmisen luonteesta ja kulloinkin työn alla olevasta tehtävästä. Kun tietoa kerätään ja ongelmaa määritellään, tutusta ja järjestyksessä olevasta ympäristöstä voi olla apua, jolloin mielenkiintoisiin ongelmiin voi keskittyä ilman ympäristön aiheuttamaa häiriötä. Seuraavassa vaiheessa, kun löydettyjä ongelmia pohditaan ja yritetään ymmärtää, erilainen, monia aisteja ärsyttävä ympäristö voi auttaa uudenlaisten ideoiden keksimisessä. Kun uudenlainen ratkaisu on löydetty, tuttu ympäristö on jälleen hyväksi prosessin loppuun viemisessä ja sen arvioinnissa. (Csikszentmihalyi, 1996, 133, 145–146.)

Kun luovia kehitysprosesseja saadaan tehostettua osoittamalla prosessin eri vaiheille niiden tukemisen näkökulmasta parhaat mahdolliset fyysiset olosuhteet, saadaan nostettua paitsi yrityksen innovatiivisuusastetta, myös muutoksensietokykyä ja tuottavuutta. Luovuutta edistävän tilan hahmottamisessa stressittömyyden parantaminen on tärkeä suunnittelun lähtökohta. Esimerkiksi hälyisyys, keskeytykset ja häikäisy ovat sidoksissa stressaavuuteen. (Tukiainen, 2010, 43, 53.)

Muunneltavuuden tarve nousi esiin etenkin työpajoissa käydyissä keskusteluissa markkinointialan työn tulevaisuudesta. Kukaan asiantuntijoista ei osannut varmaksi sanoa,

millaista hänen työnsä on 10 vuoden kuluttua. Ihmisten kanssa työtä tehdään jatkossakin ja itse työ nähdään tietynlaisena luovana ongelmanratkaisuna, mutta työtavat, välineet ja tarkka työnkuva muuttuvat jatkuvasti. Myös Sitran (2017, 17) julkaisussa työn tulevaisuudesta työn ennakoidaan pirstaloituvan ja työtehtävien monipuolistuvan. Työympäristön täytyykin voida vastata työn muutoksiin. Lisäksi Ilme tavoittelee jatkuvaa kasvua, jolloin muunneltava työympäristö pystyy mukautumaan myös henkilöstömäärän kasvaessa.

Yhteiset pelisäännöt syntyivät työn keskeytymisen pohjalta, sillä moni asiantuntija koki sen suureksi ongelmaksi työpäivän aikana. Työterveyslaitoksen raportin mukaan (Kalliomäki-Levanto, Ukkonen & Kalakoski, 2016, 12) asiantuntijatyö on vaihtelevaa, sillä yksintyöskentely ja yhteistyö vuorottelevat. Projekteissa tehtävät on jaettu useiden asiantuntijoiden kesken, jolloin kukin edistää omaa vastuualuettaan yksin. Tämän jälkeen on yhteistyön vuoro. Työtä ei etukäteen suunnitella keskeytyväksi, mutta muutostrendit ovat vaikuttaneet siihen, että työ yhä useammin keskeytyy. (Kalliomäki-Levanto ym., 2016, 12.) Keskeytyksellä tarkoitetaan toisen henkilön, asian tai tapahtuman luomaa keskeytystä, jonka ajoitukseen työntekijä ei voi itse vaikuttaa. Se katkaisee työntekijän huomion meneillään olevaan tehtävään ja pakottaa hänet suuntaamaan huomionsa keskeytyksen aiheuttajaan. Tarkkaavaisuuden heikentyminen johtaa harvempien merkkien huomaamiseen. Osa merkeistä on todennäköisesti oleellisia työn alla olleen tehtävän suorittamiseksi, joten näiden merkkien sivuuttaminen heikentää työntekijän suorituskkyä. (Speier, Vessey & Valacich, 2003, 773, 775.)

5.4 Työympäristö palveluna

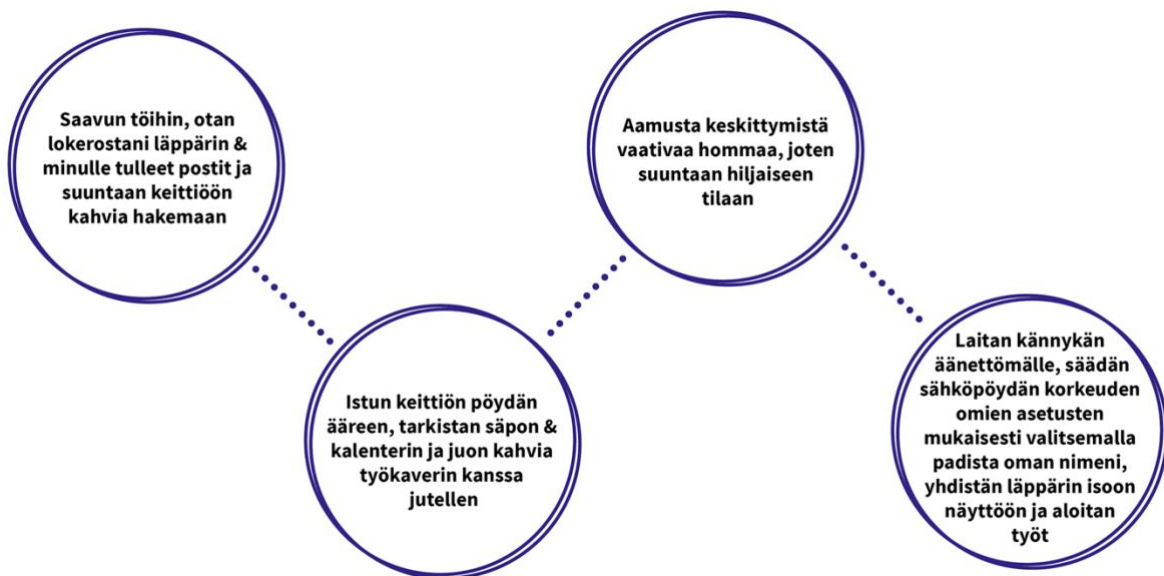
Tutkimukseni pohjalta työympäristö tulisi nähdä monitilatoimistoa laajempaan palveluna, tietynlaisena alustana, joka tarjoaa jokaiselle työntekijäprofiilille parhaan mahdollisen työpäiväkokemuksen. Leirytyjille olisi tarjolla omat rauhalliset työpisteet, vaeltajilla olisi mahdollisuus tehdä erilaisia töitä kullekin työlle parhaiten soveltuvassa tilassa ja pistäytyjät saisivat toimivan kotipesän asiakas- ja tiimipalaveriini. Tämä mahdollistaisi spontaanit kohtaamiset ihmisten liikkuessa enemmän ja lisäisi myös työasentojen vaihtelua työpäivän aikana. Lisäksi liikuteltavien väliseinien ja kalusteiden ansiosta työympäristö muuntautuisi tarpeen mukaan henkilöstömäärän, työnkuvien tms. muuttuessa.

Teknologian kehittyminen tukee erilaisten alustojen käyttöönottoa ja niiden nähdään tuovan eri toimijoita yhteen luomaan, tarjoamaan ja ylläpitämään toisiaan täydentäviä tuotteita ja palveluita. Alustalle tyypillistä on sen kyky tuottaa taloudellista hyötyä verkostovaikutusten kautta. (Sitra, 2017, 96.) Juuri tähän Mainostoimisto Ilme pyrkii Business United -yhteisöllä, jossa työtä tehdään verkostomaisesti organisaatiorajojen yli. Uudet toimitilat vanhassa tehdaskiinteistössä luovat eri asiantuntijoille palvelualustan, jossa jokainen pystyy työskentelemään itselleen parhaiten soveltuvissa tiloissa parhaiten soveltuvilla tavoilla.

5.5 Uudenlaisen työpäiväkokemuksen palvelupolku

Työntekijäprofiilien perusteella suurimman muutoksen työpäiväkokemukseen kokisivat vaeltajat, jotka muuton myötä saisivat käyttöönsä täysin uudenlaisia työtiloja. Toki uuden työympäristön tilat olisivat kaikkien asiantuntijoiden käytössä, mutta vaeltajat saisivat hyödynnettyä erilaisia tiloja parhaiten vaihtelevan työtapansa vuoksi. Tästä syystä kuvasin uudenlaisen työpäiväkokemuksen palvelupolun vaeltajan näkökulmasta.

Tässä esitetty palvelupolku on yksinkertaistettu, pääpiirteinen kuvaus uudenlaisesta työpäiväkokemuksen kulusta (kuvat 18, 21 ja 23). Siniset ympyrät kuvaavat työpäivän aikana tapahtuvia palvelutuokioita. Pisteviiva ohjaa lukijaa seuraamaan palvelupolkua eri tuokioiden läpi.



Kuva 18: Uusi työpäiväkokemuksen palvelupolku 1/3

Yhdessä hiljaisessa tilassa (kuva 19) voisi tilasta riippuen työskennellä kerrallaan kahdesta neljään ihmistä. Työpisteet olisi rajattu liikuteltavilla seinäkkeillä, jotta ympäristön liikkeet eivät häiritsisi asiantuntijaa. Ääntä eristävät lasiseinät päästäisivät kuitenkin valon kulkemaan tilan läpi sopien vanhan tehdasmiljöön henkeen. Työpöydät olisivat sähköiset, mikä mahdollistaisi sekä seisomisen että istumisen asiantuntijan oman valinnan mukaan.

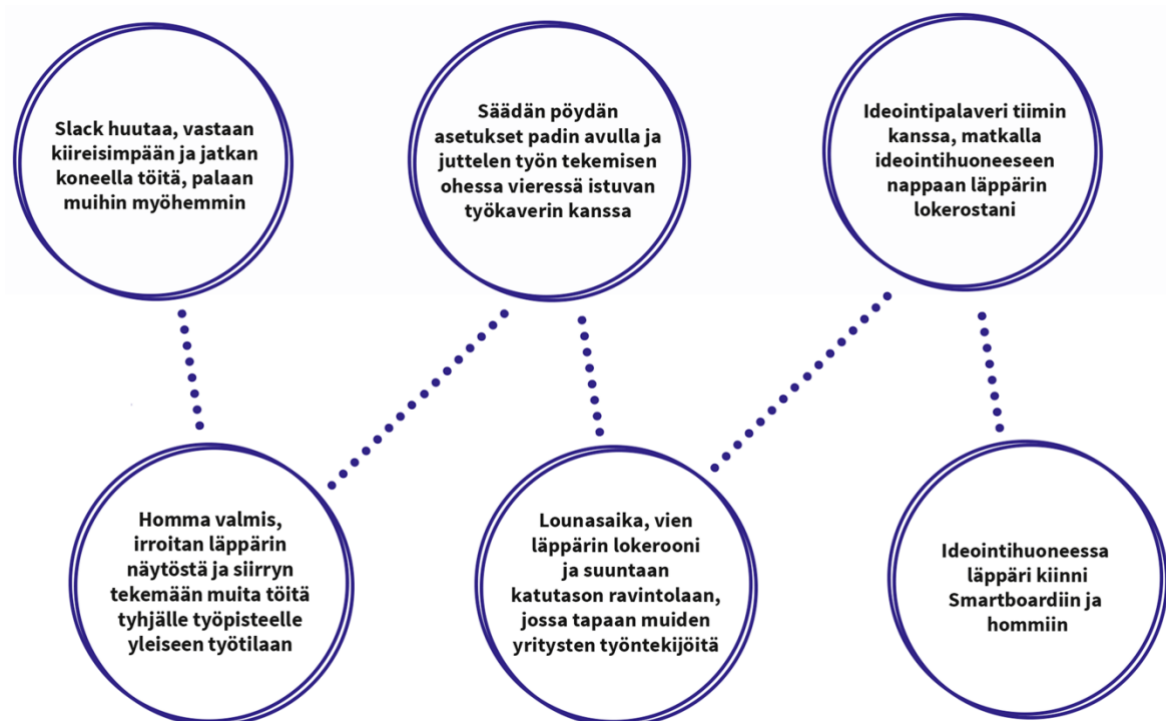


Kuva 19: Esimerkki hiljaisesta tilasta

Yhdessä sovitut säännöt hiljaisen tilan käytöstä saataisiin näkyväksi oveen sijoitetuilla tarrakiinnitteisillä merkeillä (kuva 20). Näin jokainen muistaisi säännöt aina tilaan siirtyessään. Merkit olisi myös helppo poistaa, mikäli hiljaista tilaa täytyisi muutosten vuoksi käyttää johonkin toiseen tarkoitukseen.

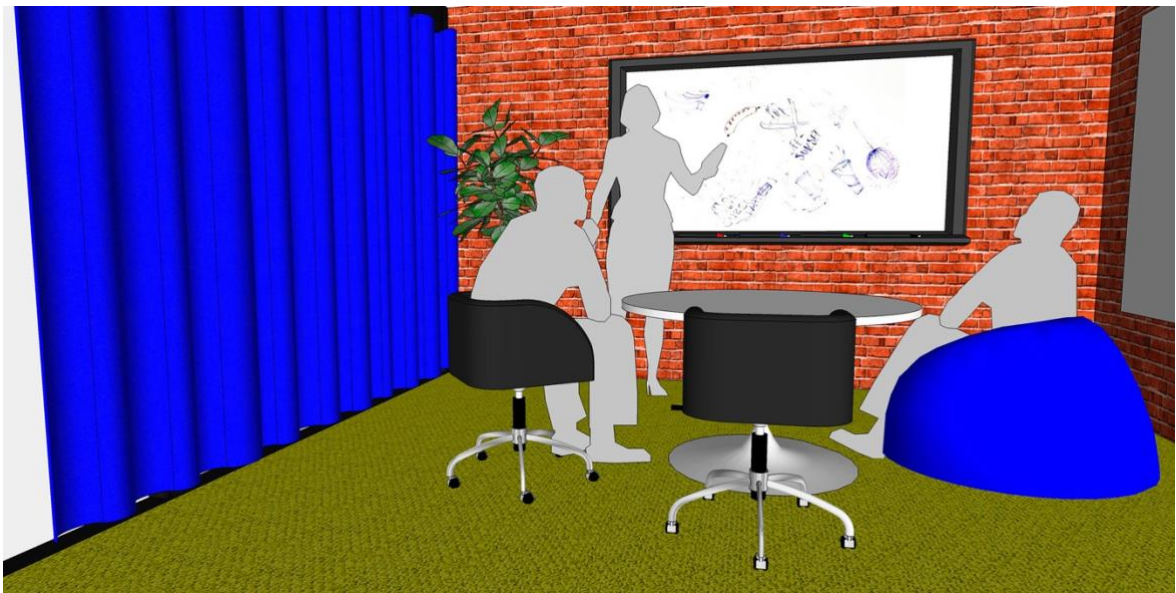


Kuva 20: Esimerkki hiljaisen tilan käyttöä ohjaavista merkeistä

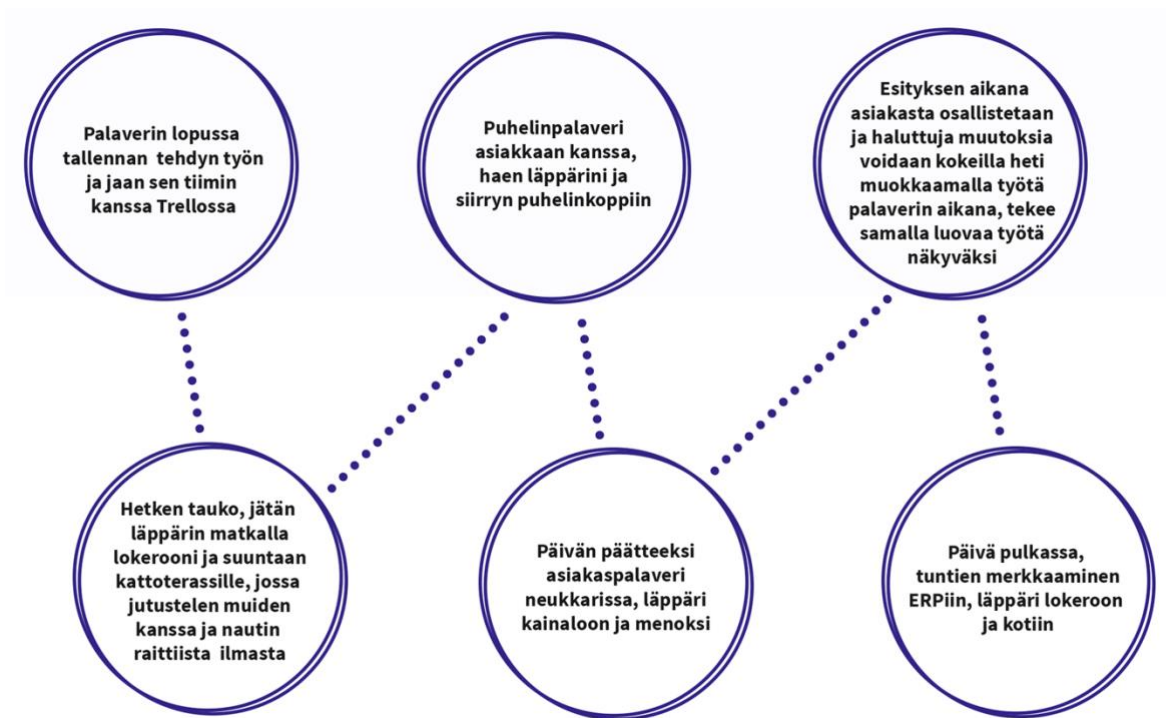


Kuva 21: Uusi työpäiväkokemuksen palvelupolku 2/3

Ideointihuoneet (kuva 22) olisi tarkoitettu pelkästään asiantuntijoiden käyttöön sisäisiä palavereita, suunnittelutyötä ja ideointia varten. Lasiseinät voisi halutessaan sulkea verhoilla, jolloin muun toimiston liike ei häiritsisi keskittymistä ja samalla viestittäisiin muille huoneen olevan käytössä. Huoneissa voitaisiin perinteisten valkotalujen lisäksi hyödyntää interaktiivista valkotalua (esimerkiksi Smartboard), jolla ideat ja sovitut asiat saadaan heti tallennettua. Tarjolla voisi myös olla erilaisia rakennuspalikoita, muovailuvahaa, värikyniä, paperia yms. matalan kynnyksen välineitä, joilla ideointityö saadaan helposti alkuun. Ainakin osa ideointihuoneista voisi olla väreiltään ja sisustukseltaan kirkkaita ja hieman leikkisiä ja niissä voisi hyödyntää erilaisia pintamateriaaleja. Tavallisten pöytien ja tuolien lisäksi huoneissa voisi olla säkkituoleja ja keinoja, jotka tekisivät tilasta rennomman. Näin huomioitaisiin erilaiset tarpeet luovuutta edistäväksi ympäristöksi.



Kuva 22: Esimerkki ideointihuoneesta



Kuva 23: Uusi työpäiväkokemuksen palvelupolku 3/3

6. Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella palvelumuotoilun menetelmin luovan asiantuntijatyön työpäiväkokemusta ja kehittää sitä esille nousseiden tarpeiden, haasteiden ja mahdollisuuksien pohjalta. Tässä luvussa vastataan tutkimuksen kahteen tutkimuskysymykseen, kumpaankin omanaan. Ensimmäinen tutkimuskysymyksenäni oli:

- Miten työpäiväkokemusta voidaan kehittää palvelumuotoilun menetelmillä?

Palvelumuotoilun menetelmien avulla pystytään selvittämään työntekijöiden työpäiväkokemusta niin fyysisen, teknologisen kuin kulttuurisen ympäristön näkökulmasta. Kokemus itsessään on hyvin näkymätön ja tästä syystä melko vaikeasti kehitettävä asia. Näkyväksi tekemisellä saadaan kaikki sidosryhmään kuuluvat puhumaan samaa kieltä ja nostettua näkymätön kokemus kehittämisen keskiöön. Kun nykytilanne ja etenkin sen haasteet on tuotu esille, voidaan työpäiväkokemukseen vaikuttavia haasteita alkaa ratkoa. Palvelumuotoilun yhteistoiminnallinen tapa osallistaa työntekijät kehittämistyöhön, jolloin jokaisen mielipide tulee kuulluksi. Palvelumuotoilun avulla voidaan myös kartoittaa eri työntekijäprofiilit ja kohdistaa huomio niiden erilaisiin tarpeisiin.

Monitilatoimistoista on viime vuosina saanut lukea paljon negatiivista ja harjoitteluni aikana myös Ilmeen viestittelysovelluksessa kiersi artikkeleita monitilatoimistoihin muuttaneiden asiantuntijaorganisaatioiden huonoista kokemuksista. Negatiiviseksi oli yleensä koettu liian vähäinen määrä hiljaisia tiloja, jolloin osa työntekijöistä koki työympäristön liian hälyisäksi. Näissä tapauksissa nousee esille työympäristömuutosten suurimmat vaaranpaikat: tilaaja eli työnantaja ei osaa tilata haluamaansa asiaa, tilaaja ei ymmärrä kulttuurin merkitystä työpäiväkokemuksessa eikä tilaaja ole tehnyt pohjatöitä tarpeeksi hyvin. Mikäli uusia työympäristöjä – ja sitä kautta uudenlaista työpäiväkokemusta – rakennetaan työnantajan luulojen pohjalta eikä selvitetä työntekijöiden oikeita tarpeita, ei lopputulos voi olla onnistunut. Vaikka uuden toimitilan sisustus- ja tilasuunnittelu ostetaan ammattilaiselta, fyysinen tila on vain yksi osa työpäiväkokemusta. Eikä paraskaan sisustussuunnittelija pysty tietämään yksittäisten asiantuntijoiden tilatarpeita, jollei hänelle sitä kerrota. Oleellista onkin työyhteisön ja työnantajan ymmärrys heidän omasta vastuustaan työntekijöiden oikeiden tarpeiden selvittämisessä. Ja tähän voidaan vastata palvelumuotoilun avulla.

Työyhteisön täytyy itse olla halukas muutokseen, jotta työympäristö voidaan ymmärtää erilaisia työpäiväkokemuksia mahdollistavana palveluna. Erilaiset työntekijäprofiilit täytyy tunnistaa ja suunnittelussa täytyy huomioida jokaisen profiilin tarpeet. Työyhteisön on myös ennakkoon harjoitettava muutoksen mukana tuomia uusia toimintatapoja, jotta ne ovat tuttuja uudenlaiseen työympäristöön siirryttäessä. Näin ollen yhdessä sovitut toimintatavat ovat kaikkien hyväksymiä ja ne ovat muokkautuneet työyhteisön näköiseksi, luontevaksi osaksi kulttuuria. Jos työympäristöä kehitetään pelkästään fyysinen ja teknologinen ympäristö edellä, eikä työyhteisön kulttuuri ole muutokseen valmis, ei uudenlainen työympäristö voi onnistua hyvän työpäiväkokemuksen luomisessa. Työtilojen ja teknologisten ratkaisujen lisäksi onkin tärkeää tunnistaa kulttuurin merkitys osana työpäiväkokemusta. Palvelumuotoilulle tyypillisellä aineettomien asioiden näkyväksi tekemisellä, saadaan verrattain näkymättömästä kulttuurista näkyvää. Tällöin kulttuurinen ympäristö pysyy kehitysprosessissa mukana.

Mainostoimisto Ilmeessä on monenlaisia työtehtäviä ja jokaisella asiantuntijalla on oma tapansa tehdä työtään. Kun työympäristö muuttuu entistä laajemmaksi ja avoimemmaksi, työntekijöiden vastuu omasta tekemisestään kasvaa. Heidän on osallistuttava uusien toimitilojen tilasuunnitteluun ja työyhteisön on itse pystyttävä vaikuttamaan tilojen käyttöön. Vain he itse tietävät, kuinka paljon suunnittelutiloja, omia työhuoneita, hiljaisia tiloja, yleistä työtilaa, kokoushuoneita sekä sosiaalisia tiloja he tarvitsevat. Työntekijöiden on myös itse luotava yhteiset pelisäännöt, joihin jokainen heistä pystyy sitoutumaan. Erilaisten tilojen käyttö, viestien kiireellisyys sekä tavoitettavissa oleminen vaativat työyhteisön yhdessä määrittelemät toimintatavat. Kun pohjatyöt on tehty kunnolla ja työyhteisön toiveet työympäristöstä ja sen käytöstä on selvillä, on sisustusalan ammattilaisten helppo lähteä suunnittelemaan erilaisille profileille sopivia tiloja. Lisäksi oman työn kirjaamisen tärkeys korostuu työympäristön laajentuessa, jolloin organisaation toiminnanohjausjärjestelmä nousee merkittävään rooliin: jokaisen työntekijän on ymmärrettävä sen merkitys ja osattava käyttää sitä.

Toinen tutkimuskysymykseni oli:

- Miten käyttämäni palvelumuotoilun menetelmät soveltuvat työpäiväkokemuksen tiedonkeruumenetelmiksi?

Luvussa 3, Palvelumuotoilu kehittämisen tukena, kuvasin käyttämiäni työkaluja ja menetelmiä niiden toteutuksen, tulosten ja haasteiden näkökulmista. Vastauksena tutkimuskysymykseen, pohdin käyttämiäni menetelmiä vielä lisää.

Käyttämäni palvelumuotoilun menetelmät valikoituivat tapaustutkimuksen edetessä aina tutkittavan aiheen mukaan. Ensimmäiseksi oli tarpeen saada yleiskuvaa Mainostoimisto Ilmeen työntekijöiden toiminnasta ja toimiston arjesta. Lisäksi täytyi selvittää, millaisia toiveita ja haaveita työntekijöillä oli tulevasta työympäristöstä ja millaisena he näkevät Ilmeen nyt ja tulevaisuudessa. Menetelmiksi valikoitui osallistuva havainnointi sekä asiakasymmärrystyöpajat, joissa hyödynnettiin kiertävää ideointia sekä Lego Serious Play mukaelmaa. Molemmat tuottivat paljon melko syvällistäkin tietoa luovan asiantuntijatyön arjesta ja sen haasteista ja kumpikin menetelmä toi esille asioita, joita en alan ulkopuolisena olisi välttämättä osannut kysyä. Varjopuolena kummassakin menetelmässä on menetelmän vaatima aika. Havainnointia tein lähes 12 tuntia ja työpajojen suunnitteluun, valmisteluun ja toteuttamiseen meni kaikkinsa hieman yli neljä työpäivää. Tutkimukseni pohjalta molemmat menetelmät soveltuvat kuitenkin hyvin työpäiväkokemuksen tiedonkeruumenetelmiksi, sillä menetelmien tuottama syvälinen tieto ja tiedon laatu päihittävät menetelmien vaatiman ajan.

Tämän jälkeen selvitin jokaiselta työntekijältä puolistrukturoidulla haastattelulla, kuinka paljon he keskimäärin viettävät työajastaan omalla työpisteellään ja kuinka paljon he tekevät etätöitä. Tämä auttoi ymmärtämään eri asiantuntijoiden erilaisia työn tekemisen tapoja ja auttoi suuntaamaan ajatuksia siihen, että Ilmeellä ei ole tarpeen rakentaa jokaiselle asiantuntijalle omaa työhuonetta. Vaikka haastattelin Ilmeen Lahden toimiston jokaista 25:tä asiantuntijaa, oli puolistrukturoitu haastattelu verrattain nopea tiedon keräämisen tapa, vaikka vastausten saaminen venyikin useammalle eri päivälle. Aikaa ei kuitenkaan kulunut montaa minuuttia yhden haastattelun tekemiseen. Menetelmänä puolistrukturoitu haastattelu ei niinkään antanut tietoa yksittäisten työntekijöiden työpäiväkokemuksesta, vaan se auttoi ennemminkin ymmärtämään työyhteisön tilavaatimuksia. Yksittäisenä menetelmänä se ei siis soveltunut työpäiväkokemuksen tiedonkeruumenetelmäksi, mutta täydentävänä menetelmänä se toimi hyvin.

Palvelumuotoiluprosessille tyypilliseen tapaan, jouduin palaamaan askeleen taaksepäin huomattessani, ettei minulla ollut vielä tarpeeksi tietoa yksilön kokemuksista työpäivän

aikana. Tätä lähdin selvittämään Päivä elämässäni metodilla, jota varten piirsin yksinkertaisen kaavion ja valitsin viisi erilaisissa tehtävissä työskentelevää asiantuntijaa täyttämään kaaviot yhdestä työpäivästään. Päivä elämässäni metodi osoittautui todella tärkeäksi tiedon saamisen välineeksi, sillä kaavioiden tuottama tieto syvensi entisestään ymmärrystä nykyisestä työpäiväkokemuksesta ja erityisesti sen haasteista. Kaaviossa ollut tunnekaäyrä nosti esiin työpäivän aikana kohdattujen haasteiden vaikutusta yleisfiilikseen ja sen avulla sai käsityksen siitä, kuinka yksinkertaiset ongelmat aiheuttavat melko suuria haasteita yksilötasolla ja heikentävät tätä kautta työn tekemistä. Menetelmä oli myös ajallisesti kohtuullisen tehokas, sillä kaavion suunnittelussa, tekemisessä ja työntekijöiden ohjeistamisessa ei mennyt kuin kolmisen tuntia. Päivä elämässäni metodi soveltuukin todella hyvin työpäiväkokemuksen tiedonkeruumenetelmäksi.

Viimeisenä menetelmänä käytin profiileja, jotka toimivat pääsääntöisesti kerätyn käyttäjätiedon selkeyttämisenä. Lopullisten profiileiden luominen vei ajallisesti melko paljon aikaa, sillä pyörittelin niitä useampana päivänä. Menetelmänä ne kuitenkin toimivat hyvin kokemusten ja ennen kaikkea tarpeiden välittämisessä. Käyttäjäprofiilit on helppo pitää mielessä suunnittelun aikana ja profiileiden inhimillistäminen tekee niistä helposti samaistuttavia. Työpäiväkokemuksen tiedonkeruumenetelmäksi ne eivät kuitenkaan sovi, sillä profiilit eivät tuottaneet enää uutta tietoa työpäiväkokemuksesta, vaan ne ennemminkin auttoivat erilaisten kokemusten jäsentämisessä.

7. Pohdinta

Viimeisessä luvussa pohdin tutkimuksen aikana esiin nousseita haasteita, tutkimuksen luotettavuutta ja tulosten arviointia. Lopuksi pohdin myös omaa muotoilijan rooliani tutkimuksen toteuttajana.

7.1 Haasteet tutkimuksen aikana

Harjoittelun ja aineiston keruun aikana huomasin Ilmeen työntekijöiden puhuvan kovasti sähköpöydistä ja omista työhuoneista. Itselleni oli alusta alkaen selvää, että toimiston nykyiset tilat eivät toimi kasvavalle työyhteisölle, mutta silti se tuli jollakin tapaa yllätyksenä, kuinka kiinni työntekijät olivat tilasuunnittelullisissa asioissa. Yritinkin työpajojen ja koko harjoitteluni aikana herätellä työntekijöitä ajattelemaan myös muitakin ongelmia kuin tilaan liittyviä. Toki fyysinen tila on yksi työpäiväkokemuksen teorian osa-alue, mutta siihen liittyy kaksi muutakin tärkeää ympäristöä. Kerätystä materiaalista löytyi kuitenkin myös muihin ympäristöihin liittyviä asioita, vaikka työntekijät eivät välttämättä itse hoksanneet niitä tuovan esille. Materiaalia täytyikin lukea useaan kertaan, jotta osasin yhdistää esille nostetut asiat työpäiväkokemuksen teorian oikeisiin ympäristöihin. Esimerkiksi työn keskeytyminen kollegan toimesta liittyy kulttuuriseen ympäristöön ja sitä kautta työyhteisön puuttuviin pelisääntöihin, ei niinkään huonosti suunniteltuun fyysiseen tilaan.

Haastetta tutkimukselle aiheutti myös Ilmeen hektinen arki. Uudet asiakaskeissit ja yksittäisistä asiantuntijoista johtuva haavoittuvuus esimerkiksi sairastapausten vuoksi, tekivät päivistä toisinaan hyvin kiireisiä. Kerätessäni aineistoa, tunsin monesti olevani tiellä ja häiritsemässä asiantuntijoiden työtä. Tämä osaltaan harmitti, sillä heitä varten tutkimustani tein.

7.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimus oli tapaustutkimus ja sen aineisto kerättiin monimenetelmällisesti viittä eri palvelumuotoilun menetelmää hyödyntäen. Asiakasymmärrystyöpajoihin osallistui koko

Ilmeen Lahden toimiston henkilöstö, lukuun ottamatta kahta työntekijää, joista toinen jättäytyi työpajasta omasta halustaan pois ja toinen ei ollut uutena työntekijänä vielä aloittanut töitä. Lisäksi haastatteluun vastasi jokainen työntekijä mukaan lukien Lahdessa freelancerina toimiva asiantuntija. Näiden lisäksi valitsin havainnoinnin kohteeksi sekä Päivä elämässäni -kaavioiden täyttäjiksi erilaisissa tehtävissä työskenteleviä henkilöitä, joten aineistoa kerättiin laajasti eri työntekijöiden näkökulmista. Tutkimuksen aineisto on kattava, mutta tapaustutkimuksena se rajoittuu kuitenkin ainoastaan yhteen työyhteisöön. Näin ollen siitä ei voi vetää kovin laajoja yleistysii, sillä jokainen työyhteisö on omanlaisensa. Koska tutkimani työyhteisö on luovan alan yritys, rajoittuu tutkimuksen yleistettävyyys myös tältä osin. Tutkimuksen tuloksia ei voi yleistää suuriin yrityksiin eikä myöskään sellaisten alojen toimijoihin, joissa työn tekemisen tapa on täysin erilainen ja kontrolloidumpi työn luonteen vuoksi.

Näkökulmani rajoittuu jo teorian pohjalta työntekijöihin, joiden työpäiväkokemusta ja sen kehittämistä tutkin. Näin ollen liiketoiminnallinen puoli ja tietyllä tapaa myös työnantajan näkökulma jäävät tutkimukseni ulkopuolelle. Toki työnantajalla on merkittävä rooli työpäiväkokemukseen vaikuttavien ympäristöjen toteuttamisessa ja mahdollistamisessa, mutta tutkimukseni pääpaino on työntekijöissä ja heidän kokemuksissaan. Tältä kantilta katsottuna tutkimukseni näkökulma on yksipuolinen. Työpäiväkokemuksen kehittämisen vaikutusta liiketoimintaan olisi kuitenkin mielenkiintoista tutkia, jolloin tälle tutkimukselle saataisiin täydentävä näkökulma.

Luotettavuutta arvioitaessa pohdittavaksi nousee myös tutkimukseen osallistuneiden rooli ja tutkimuksen eettisyys. Lähtökohtaisesti ajattelen Ilmeen asiantuntijoiden vastanneen kysymyksiini rehellisesti, tuoneen oikeita toiveitaan työpajoissa esiin ja toimineen tavalliseen tapansa havainnointini aikana. Koska ihmiset kuitenkin toimivat kulloisenkin tilanteen vaatimusten mukaan, voisi tutkimukseni tulos olla erilainen toisenlaisessa työympäristössä, jossa työntekijöiden kohtaamat haasteet olisivat erilaiset. Tutkielmani ollessa tilaustyö Mainostoimisto Ilmeeltä, en näe tutkimusaiheeseeni liittyvän kovinkaan suuria eettisiä ongelmia. Jokainen työntekijä osallistui vapaaehtoisesti aineistonkeruuseen eikä aineistosta pysty yksilöimään kenenkään vastauksia. Työni ei myöskään käsittele liiketoiminnallisia salaisuuksia. Lisäksi työntekijät tiesivät alusta asti tutkijan roolini työyhteisössä.

7.3 Tulosten arviointi

Tärkeimpänä tuloksena tutkimuksesta ilmeni palvelumuotoilun menetelmien soveltuvuus verrattain näkymättömän työpäiväkokemuksen kehittämiseen. Vaikka jo ennakkoon oletin palvelumuotoilun soveltuvan kyseiseen tarkoitukseen, antoi tutkimukseni konkreettista näyttöä siitä, miten palvelumuotoilua voidaan hyödyntää työpäiväkokemuksen kehittämisessä. Työyhteisöstä ja alasta riippumatta, erilaisten työntekijäprofiilien tunnistaminen on tärkeää, sillä jokainen työntekijä tekee työtään hieman eri tavalla. Ja kuten tutkimukseni osoittaa, myös hyvinvoivissa työyhteisöissä on aina varaa parantaa henkilöstön työpäiväkokemusta. Mikään yhteisö ei ole koskaan valmis, sillä henkilöstömäärät, työnkuvat ja työn tekemisen tavat muuttuvat, jolloin myös yksilön kokemus työpäivän kulusta muuttuu.

Esitellessäni tutkimukseni tuloksia Lahden toimiston henkilöstölle, oli saamani palaute erittäin hyvää. Ihmiset tunnistivat itsensä luomistani profiileista ja esille nostamani design draiverit tunnistettiin todellisiksi tarpeiksi. Etenkin yhteisten pelisääntöjen merkitys ymmärrettiin ja esityksen aikana kerroin myös siitä, kuinka työyhteisö pystyisi jo vanhoissa tiloissa harjoittelemaan esimerkiksi hiljaisten tilojen käyttöä. Vaikka tutkimus tehtiin Lahden toimistolla, esittelin tulokset toimitusjohtajan pyynnöstä myös Tampereen henkilöstölle. Myös he samaistuivat profiileihin ja esille nostamiini haasteisiin, joten samankaltaiset haasteet löytyivät Ilmeen molemmista toimipisteistä.

Ilmeen Lahden toimiston muuttoon on aikaa vielä puolisen vuotta, joten en tässä vaiheessa tiedä, kuinka suuri merkitys tutkimuksellani ja sen tuloksilla tulee käytännössä olemaan uudessa työympäristössä. Alusta alkaen oli selvää, että tutkimukseni loppuu Tuplatimantin kehittämisvaiheeseen, jolloin käytännön toteuttamisen vastuu jää työyhteisölle itselleen. Minulle on kuitenkin kerrottu, että Lahden vanhassa toimistossa on harjoitteluni jälkeen muotoiltu yhteiset pelisäännöt ja yksi tiloista on nimetty hiljaiseksi tilaksi. Käytännön kokeiluja on siis alettu tekemään ja toivonkin uudenlaisten ajatusten ja toimintatapojen kantavan myös uuteen työympäristöön muutettaessa.

7.4 Muotoilijan rooli työpäiväkokemuksen kehittämisessä

Koska tutkimani työyhteisö oli luovan alan toimija, koin helpoksi sinne jalkautumisen. Vaikka palvelumuotoilu itsessään ei ollut Ilmeen työntekijöille kovinkaan tuttua, katsoimme asioita samanlaisesta luovan ongelmanratkaisun näkövinkkelistä. Ilmeen avoin ilmapiiri loi itselleni tunteen kehitysmuotoisesta yhteisöstä, jossa uskaltaa nostaa esiin vaikeitakin asioita. Minulle olikin alusta alkaen selvää, että Ilme on hyvinvoiva organisaatio, jossa työntekijöistä huolehditaan ja heitä arvostetaan. Vaikeampaa olisi varmasti ollut kehittää riittävän työyhteisön työpäiväkokemusta.

Tutkimuksen tekemistä auttoi aineistonkeruun aikana suorittamani harjoittelu, joka edisti yhteistyötä Ilmeen henkilöstön kanssa. Jos tutkija olisi vieraillut Ilmeen toimistolla vain muutamana päivänä, olisivat tulokset saattaneet olla erilaisia. Harjoittelussa ollessani, henkilöstö ehti tutustua minuun ja saimme luotua molemminpuolisen luottamuksen. Olin paikalla joka päivä ja pääsin itsekin kokemaan ja näkemään esille nostettuja haasteita. Tämä vahvistaa entisestään palvelumuotoilulle tärkeää käyttäjälähtöisyyttä ja empatiakyvyn merkitystä käyttäjien oikeiden tarpeiden löytämisessä.

Tutkimuksen onnistumisen kannalta, koin tärkeäksi myös oman luonteeni ja ulospäinsuuntautuneen asenteeni. Mielestäni palvelumuotoilijan täytyy uskaltaa lähestyä ihmisiä, olla avoin ja aidosti kiinnostunut käyttäjistä. Ja kun käyttäjät sitten kertovat ajatuksiaan, täytyy muotoilijan osata aktiivisesti kuunnella. Myös rohkeus kysyä niin tyhmiä kuin vaikeitakin kysymyksiä on tärkeää. Työpäiväkokemusta kehitettäessä fokuksen on pysyttävä työyhteisössä ja sen jokaisessa jäsenessä. Muotoilijan on oltava herkkä yhteisön viesteille, niin ääneen sanotuille kuin niille hiljaisillekin. Näenkin muotoilijan toimivan tietynlaisena viestien välittäjänä läpi koko prosessin, aina sieltä tiedonkeruusta viimeistelyyn konseptiin saakka.

Lähteet

Aalto University Executive Education Oy. (2019). Design your employee experience. Viitattu 2.4.2019. <https://www.aaltoee.fi/ohjelmat/design-your-employee-experience>

Anttila, P. (2006). *Tutkiva toiminta ja ilmaisu, teos, tekeminen*. (2. painos) Hamina: Akatiimi.

Bertolotti, F., Di Norcia, M. & Vignoli, M. (2018). *Service design principles for organizational well-being: improving the employee experience through design thinking*. Service Design and Innovation Conference 2018, Service Design Proof of Concept, 736-750. <http://www.servdes.org/wp/wp-content/uploads/2018/07/62.pdf>

Csikszentmihalyi, M. (1996). *Creativity: Flow and the psychology of discovery and invention*. New York: HarperCollins.

Design Council. (2019). The design process: What is the double diamond? Viitattu 15.1.2019 <https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/design-process-what-double-diamond>

Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Adobe Digital Editions versio [E-kirja]. Viitattu 29.10.2018 <https://luc.finna.fi/ulapland/>, Ellibs verkkokirjasto.

Greene, C. & Myerson, J. (2011). Space for thought: designing for knowledge workers. *Facilities: Volume 29, Issue 1/2*, 19–30. <http://dx.doi.org.ezproxy.ulapland.fi/10.1108/026327711111101304>

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita*. (15. painos). Helsinki: Tammi.

Hämäläinen, K., Vilkkä, H. & Miettinen, S. (2011). Asiakasymmärryksen ja käyttäjätiedon hankkiminen. Teoksessa S. Miettinen (toim.), *Palvelumuotoilu: uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen*. (s. 60–75). Helsinki: Teknologiainfo Teknova.

Ilme. (2019). Yritys. Viitattu 20.2.2019 <https://www.ilme.fi/yritys/>

Jylkäs, T., Tikkanen, H. & Jeminen, J. (2016). Customer and employee on a shared journey – Case Lapland Hotels, HumanSee. Teoksessa P. Rytilahti & S. Miettinen (toim.), *For profit, for good: Developing organizations through service design*. (s. 17–22). University of Lapland. Taiteiden tiedekunnan julkaisuja. B, Tutkimusraportteja 11. Rovaniemi.

Kallinen, J. (2017). Business United Lahti. PDF-esitys.

Kalliomäki-Levanto, T., Ukkonen, A. & Kalakoski, V. (2016). Ratkaisuehdotuksia keskeytyvään työhön. Keskeyttävien työolomuutosten ennakointimalli tietointensiivisen työskentelyn parantamiseksi. Työterveyslaitoksen julkaisuja. Viitattu 14.1.2019 <http://www.julkari.fi/handle/10024/131523>

Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (2007). Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria. Teoksessa M. Laine, J. Bamberg & P. Jokinen (toim.), *Tapaustutkimuksen taito*. (s. 9–38). Adobe Digital Editions versio [E-kirja]. Viitattu 29.10.2018 <https://luc.finna.fi/ulapland/>, Ellibs verkkokirjasto.

Mager, B. (2009). Service design as an emerging field. Teoksessa S. Miettinen & M. Koivisto (toim.), *Designing services with innovative methods*. (s. 28–43). Adobe Digital Editions versio [E-kirja]. Viitattu 7.11.2018 <https://luc.finna.fi/ulapland/>, Ellibs verkkokirjasto.

Mager, B. & Sung, T.J. (2011). Special issue editorial: Designing for services. *International Journal of Design: Volume 5, Issue 2*, 1–3. Viitattu 7.11.2018 <https://search-proquest-com.ezproxy.ulapland.fi/docview/921470065?accountid=11989>

Mamia, T. (2009). Mistä työhyvinvointi syntyy? Teoksessa R. Blom & A. Hautaniemi (toim.), *Työelämä muuttuu, joutaako hyvinvointi?* (s. 20–55). Helsinki: Gaudeamus University Press.

Mattelmäki, T. (2006). *Muotoiluluotaimet*. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.

Mattelmäki, T. & Lehtonen, K. (2006). Designing alternative arrangements for ageing workers. Participatory design conference proceedings: Volume 2, 101–104. Viitattu 13.11.2018 <http://ojs.ruc.dk/index.php/pdc/article/view/382/374>

Mattelmäki, T. & Vaajakallio, K. (2011). Yhteissuunnittelu ja palveluiden ideointi. Teoksessa S. Miettinen (toim.), *Palvelumuotoilu: uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen*. (s. 76–97). Helsinki: Teknologiainfo Teknova.

Miettinen, S. (2011). Palvelumuotoilu: yhteissuunnittelua, empatiaa ja osallistumista. Teoksessa S. Miettinen (toim.), *Palvelumuotoilu: uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen*. (s. 20–41). Helsinki: Teknologiainfo Teknova.

Miettinen, S. (2017). Introduction to industrial service design. Teoksessa S. Miettinen (toim.), *An introduction to industrial service design*. (s. 3–14). Lontoo: Routledge.

Morgan, J. (2017). *The employee experience advantage*. ProQuest Ebook central [E-kirja]. Viitattu 29.11.2018 <https://luc.finna.fi/ulapland/>, ProQuest tietokanta.

Moritz, S. (2005). *Service design: Practical access to an evolving field*. Köln: International School of Design. Viitattu 7.11.2018 https://issuu.com/st_moritz/docs/pa2servicedesign/4

van Oosterom, A., Stecki, M. & Martini, A. (2017). How service design thinking empowers the evolution of corporate human resources. Teoksessa S. Miettinen (toim.), *An introduction to industrial service design*. (s. 97–101). Lontoo: Routledge.

RT95-11151. (2014). Toimistotilat, yleiset suunnitteluperusteet. RT-ohjekortti. Rakennustieto. Viitattu 14.1.2019 <https://kortistot-rakennustieto-fi.ezproxy.ulapland.fi/resource/juha/content/8851#page=1>, RT-kortisto

RT-9511152. (2014). Toimistotilat, tilasuunnittelu. RT-ohjekortti. Rakennustieto. Viitattu 14.1.2019 <https://kortistot-rakennustieto-fi.ezproxy.ulapland.fi/resource/juha/content/8847#page=1>, RT-kortisto.

Seeck, H. (2012). *Johtamisopit Suomessa: taylorismista innovaatioteorioihin*. (3. uudistettu painos). Adobe Digital Editions versio [E-kirja]. Viitattu 14.2.2019 <https://luc.finna.fi/ulapland/>, Ellibs verkkokirjasto.

Sitra. (2017). Työ 2040. Skenaarioita työn tulevaisuudesta. Viitattu 18.3.2019 https://media.sitra.fi/2017/02/27175425/Tyo_2040-3.pdf

Speier, C., Vessey, I. & Valacich, J.S. (2003). The effects of interruptions, task complexity, and information presentation on computer-supported decision-making performance. *Decision Science: Volume 34*, Number 4, 771–797. Viitattu 14.1.2018 <https://search-proquest-com.ezproxy.ulapland.fi/docview/198079815/fulltext/4045754E52F445B6PQ/1?accountid=11989>

Stickdorn, M. & Schneider, J. (toim.), *This is service design thinking: basics –tools – cases*. Amsterdam: BIS Publishers.

Stickdorn, M. (2011a). Definitions: Service design as an interdisciplinary approach. Teoksessa M. Stickdorn & J. Schneider (toim.), *This is service design thinking: basics – tools – cases*. (s. 28 –33). Amsterdam: BIS Publishers.

Stickdorn, M. (2011b). 5 principles of service design thinking. Teoksessa M. Stickdorn & J. Schneider (toim.), *This is service design thinking: basics –tools – cases*. (s. 34 –45). Amsterdam: BIS Publishers.

Stickdorn, M. (2011c). It is an iterative process. Teoksessa M. Stickdorn & J. Schneider (toim.), *This is service design thinking: basics –tools – cases*. (s. 122–135). Amsterdam: BIS Publishers.

Stickdorn, M., Lawrence, A., Horness, M. & Schneider, J. (2018a). What is service design? Teoksessa M. Stickdorn, A. Lawrence, M. Horness & J. Schneider (toim.), *This is service design doing: applying service design thinking in the real world: a practitioners' handbook*. (s. 16–33). Sebastopol, CA: O'Reilly Media, Inc.

Stickdorn, M., Lawrence, A., Horness, M. & Schneider, J. (2018b). Basic service design tools. Teoksessa M. Stickdorn, A. Lawrence, M. Horness & J. Schneider (toim.), *This is service design doing: applying service design thinking in the real world: a practitioners' handbook*. (s. 34–79). Sebastopol, CA: O'Reilly Media, Inc.

Tukiainen, M. (2010). *Luova tila: Tulevaisuuden työpaikka*. Helsinki: Rakennustieto.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. (Uudistettu laitos). Helsinki: Tammi.

Tuulaniemi, J. (2016). *Palvelumuotoilu*. (3. painos). Helsinki: Talentum.

Vaajakallio, K., Mattelmäki, T., Roto, V. & Lu, Y. (2017). Customer experience and service employee experience: Two sides of the same coin. Teoksessa S. Miettinen (toim.), *An introduction to industrial service design*. (s. 17–24). Lontoo: Routledge.

Valli, R. (2018). Numerot ja niiden tulkinta määrällisessä tutkimuksessa. Teoksessa R. Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2: Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin* (s. 248–260). (5. uudistettu ja täydennetty painos). Jyväskylä: PS-kustannus.

Varto, J. (1992). *Laadullisen tutkimuksen metodologia*. Hygieia-sarja. Helsinki: Kirjayhtymä.

Wajcman, J. & Rose, E. (2011). Constant connectivity: Rethinking interruptions at work. *Organization Studies: Volume 32, Number 7*, 941–961. Viitattu 16.1.2019 <https://journals-sagepub-com.ezproxy.ulapland.fi/doi/pdf/10.1177/0170840611410829>

Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods*. (4. painos). Los Angeles: Sage Publications.

Liitteet

Liite 1: Työpajojen ohjelma

Asiakasymmärrystyöpaja, Mainostoimisto Ilme, Lahti

Maanantaina 13.8.2018, klo 12.00-15.00

Keskiviikkona 15.8.2018, klo 8.30-11.30

Tervetuloa – max. 15 min

- Itseni esittely ja työpajan tarkoitus
- Tutkimuslupien jako ja allekirjoittaminen

Lämmittely – 5min

Kiertävä ideointi: Millainen on unelmieni työympäristö? – max. 30min

Kahvitauko – max. 20min

Lego Serious Play mukaelma: Millainen on Ilme nyt ja tulevaisuudessa? – max. 60min

Yhteenveto – 30min

- Keskustelu työpajasta ja käsitellyistä aiheista

Loppusanat ja kiitos – max. 10min

- Palautekyselyiden jako ja täyttäminen

Liite 2: Kiertävän ideoinnin kysymykset

- Miltä unelmieni työympäristössä näyttää?
- Miltä unelmieni työympäristössä kuulostaa?
- Millaisia tiloja unelmieni työympäristöstä löytyy?
- Millaisia toimintatapoja unelmieni työympäristöstä löytyy?
- Millaiset asiat edesauttavat luovuuttani unelmieni työympäristössä?
- Miten rentoudun unelmieni työympäristössä?
- Miten kohtaan työkavereitani unelmieni työympäristössä?
- Miten kohtaan asiakkaita unelmieni työympäristössä?
- Miten unelmieni työympäristössä viestitään sisäisesti?
- Miten unelmieni työympäristössä viestitään ulkoisesti?
- Millaista mielikuvaa unelmieni työympäristö välittää ulkopuolisille?
- Millainen ilmapiiri unelmieni työympäristössä on?